



Aalto-yliopisto
Insinöörیتieteiden
korkeakoulu

Pauli Autio

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 6.9.2017

Valvoja: Professori Seppo Junnila

Ohjaaja: Diplomi-insinööri Leeni Knight

Tekijä Pauli Autio

Työn nimi Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi

Koulutusohjelma Master's Programme in Real Estate Economics (REC)

Pääaine Master's Programme in Real Estate Economics

Koodi ENG24

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja Diplomi-insinööri Leeni Knight, SOK

Päivämäärä 6.9.2017

Sivumäärä 78+5

Kieli suomi

Tiivistelmä

Yrityksen kiinteistöjohtamisen tehtävänä on vahvistaa asiakasorganisaation suoritusta yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamisen kautta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli 1) selvittää yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessin keskeiset vaiheet ja mikä on niiden sisältö 2) selvittää, miten liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovitus toteutetaan yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa, sekä 3) selvittää, millainen rooli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisella on yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa ja yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovituksessa.

Tutkimus suoritettiin haastattelumuotoisena case research -tutkimuksena ja siinä perehdyttiin kolmeen S-ryhmän osuuskaupan kiinteistöjohtamisen strategiaproessiin.

Kirjallisuustutkimuksessa havaittiin, että yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamista on tutkittu paljon. Strategioiden yhteensovittamiseksi on luotu erilaisia malleja, mutta laaja-alaista yhteisymmärrystä siitä, kuinka yhteensovittaminen tulisi tehdä, ei ole saavutettu. Yhteensovittamisen ongelma on se, että se on aina ainutlaatuinen ja yksilöllinen, sillä se riippuu yrityksen liiketoiminta-alasta ja -ympäristöstä, organisaatiosta, henkilöistä, yrityskulttuurista sekä kiinteistöportfolioista.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessia on tutkittu vähemmän kuin strategioiden yhteensovittamista, mutta sen tarpeellisuutta peräänkuulutettiin tutkimuksessa kirjallisuudessa. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen on kiinteä osa yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessia. Sen avulla muodostetaan käsitys kiinteistöportfolion soveltuvuudesta liiketoiminnan tarpeisiin, hallitaan kiinteistöihin liittyviä riskejä, suunnitellaan ja priorisoidaan kiinteistöihin tehtäviä investointeja ja palveluiden hankintaa sekä hallitaan tasetta. Sen avulla toteutetaan yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioita ja yhteen sovitaan ne liiketoiminnan strategioiden kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksena luotiin yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessimalli, johon pyrittiin kuvaamaan strategiaproessin keskeiset vaiheet ja kohdat sekä niiden sisältö. Strategiaproessimallin tueksi luotiin yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli, joka toimii yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian toteutuksen työkaluna.

Avainsanat yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessi, yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen, yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian yhteensovittaminen



Author Pauli Autio

Title of thesis Corporate Real Estate Management Strategy Process

Degree programme Master's Programme in Real Estate Economics (REC)

Major/minor Master's Programme in Real Estate Economics

Code ENG24

Thesis supervisor Professor Seppo Junnila

Thesis advisor M.Sc. Leeni Knight, SOK

Date 6.9.2017

Number of pages 78+5

Language Finnish

Abstract

The mission of Corporate Real Estate Management (CREM) is to support client organisation's performance by aligning CREM strategies with corporate strategies.

The aims of this study were 1) to research phases and content of CREM strategy process, 2) to find out how the alignment is carried out in the process, and 3) to find out what is the role of corporate real estate portfolio management in the process and in the alignment.

This study was performed as an interview based case research and it was executed by analysing CREM strategy processes of three S Group's co-operative enterprises.

I discovered that alignment of CRE strategies and corporate strategies has been widely studied in literature. Various models for alignment have been created, but consensus on alignment and how it should be executed is still missing. The problem of alignment is that each one is unique and individual. The alignment depends on company's business field and environment, organisation, people, corporate culture and corporate real estate portfolio.

CREM strategy process has not been widely studied and the need for it was demanded in studied research. I discovered that the CRE portfolio management is inseparable part of CREM strategy process. CRE portfolio management aims to understand how CRE portfolio faces business needs, to manage CRE related risks, to plan and prioritise investments and service procurement, and to improve financial balance control. CRE portfolio management provides a way to execute CREM strategies and align CREM and corporate strategies.

As a result of this study, I created CREM strategy process model which contains essential phases and sections and their content in the process. I created CRE portfolio management matrix model to support CREM strategy process model and to be a tool for executing CREM strategy.

Keywords CREM strategy process, CRE portfolio management, CREM strategy alignment

Alkusanat

Tämä diplomityö tehtiin Aalto Yliopiston Insinööritieteiden korkeakoulun Real Estate Economics -maisteriohjelmassa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan toimeksiantosta.

Haluan kiittää diplomityöni valvojaa professori Seppo Junnilaa ohjauksesta tieteellisen tutkimuksen parissa. Erityisen suuri kiitos kuuluu työni ohjaajalle Leeni Knightille, joka etenkin tutkimuksen vaikeissa alkuvaiheissa auttoi pitämään suunnan oikeana ja uskon tekemisessä.

Kiitän työnantajaani tutkimuksen rahoituksesta sekä mahdollisuudesta yhdistää opinnot ja työelämä. Kiitän myös Kiinteistöohjauksen tiimiä mukaan lukien jo toisen työnantajan palvelukseen siirtynyttä Jari Niemeä mielenkiintoisen tutkimusaiheen keksimisestä. Kiitos myös tapaustutkimukseen osallistuneille. Teistä oli suuri apu ja hyöty.

Kiitän jälleen vanhempiani Mirvaa ja Mattia siitä, että he ovat kannustaneet minua opiskelemaan.

Viimeisenä suurin kiitos kihlatulleni Annalle, joka kärsivällisesti kuunteli luovuuden tuskasta aiheutunutta vuodatustani ja oli tukena koko tutkimustyön ajan.

Helsingissä 6.9.2017

Pauli Autio

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Sisällysluettelo	1
1 Johdanto	2
1.1 Tutkimustyön tausta ja tutkimusongelma	2
1.2 Tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimustyön tavoitteet ja näkökulmat	3
1.4 Tutkimuksen rajaus	3
1.5 Tutkimustyön kulku ja tutkimusmenetelmät	3
2 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi	4
2.1 Yrityksen kiinteistöjohtamisen määrittely	4
2.2 Yrityksen kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä ja erilaiset näkökulmat sen määrittelyyn	5
2.3 Yrityksen kiinteistöjohtaminen kaupan alalla	9
2.4 Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen	10
2.5 Strategiaprosessi	12
2.6 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden lähtökohdat	16
2.7 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiovaihtoehdot	17
2.8 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittaminen	20
2.9 Yhteensovitusmallien analysointi ja kritiikki	24
2.10 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian laatimisen vaiheet	29
2.11 Omistaminen ja vuokraus	34
2.12 Yhteenveto tutkimuksen teoriaosuudesta	37
3 Tapaustutkimus	38
3.1 Tapaustutkimuksen kohdeyritys	38
3.2 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä ja tässä tutkimuksessa	39
3.3 Tapaustutkimuksen lähtöasetelma	41
3.4 Tapaustutkimusprosessi	41
3.5 Tapaustutkimusaineisto ja sen analysointi	42
3.6 Tapaustutkimusta varten laadittu strategiaprocessimalli	43
3.7 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 1	46
3.8 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 2	49
3.9 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 3	53
3.10 Tapaustutkimuksen tulokset – yhteenveto ja analysointi	55
4 Tulokset	57
4.1 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessimalli	57
4.2 Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli	61
4.3 Tulosten arviointi	66
4.4 Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheille ja suunnille	68
5 Johtopäätökset	69
Lähdeluettelo	74
Liiteluettelo	78
Liitteet	

1 Johdanto

1.1 Tutkimustyön tausta ja tutkimusongelma

Yrityksen kiinteistöjohtaminen (*CREM, Corporate Real Estate Management*) on kiinteistöjohtamista sellaisissa yrityksissä, joiden ydinliiketoiminta ei ole kiinteistöliiketoimintaa. Sen ensisijainen tarkoitus on osaltaan luoda edellytykset liiketoiminnan harjoittamiselle. Siten kiinteistöjohtaminen ja sen strategiat ovat alisteisia liiketoiminnalle ja sen strategioille. Kiinteistöjohtamisen strategiaprosessia ohjaavatkin erilaiset strategiset valinnat ja päätökset, jotka eivät perustu kiinteistöliiketoiminnallisiin näkökulmiin. Nämä strategiset valinnat vaikuttavat laaja-alaisesti kiinteistöjohtamisen päätöksentekoon koskien muun muassa kiinteistöjen omistamista, vuokrausta, ylläpitoa, kiinteistopalveluja sekä investointeja.

Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa on päästy yhteisymmärrykseen siitä, että yrityksen kiinteistöjohtamisen päätehtävä on tukea ja vahvistaa organisaation suoritusta kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamisen kautta. Yhteensovittamista on tutkittu paljon ja sen tekemiseksi on luotu useita erilaisia malleja, joista osa on laajemmin tunnustettuja kuin toiset tutkimusta tehneiden keskuudessa, mutta perustavanlaatuisesta konsensusta ei ole saavutettu. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessia sen sijaan on tutkittu vähemmän ja sen tarpeellisuutta on peräänkuulutettu.

Tutkimuksen tilaaja oli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, mutta sen kohdeyritys oli S-ryhmä. Itsenäisten osuuskauppojen omistama SOK on osa S-ryhmää. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Osuuskuntamuotoisuus aiheuttaa haasteita muun muassa suuremman yhteiskuntavastuun muodossa, sillä osuustoiminnan takia näiden tehtävä on ensisijaisesti palvella osuuskunnan omistajia eikä ainoastaan tavoitella mahdollisimman suuria voittoja. Lisäksi osuustoimintamuotoisuuteen liittyy organisaatiollisia eroja perinteisiin yritysmalleihin verrattuna.

Vuonna 2014 SOK ohjeisti osuuskauppoja aloittamaan kiinteistöportfoliojohtamisen, minkä myötä osassa osuuskaupoista aloitettiin aikaisempaa strategisempi yrityksen kiinteistöjohtamisen toteuttaminen. Tätä suuntausta haluttiin edistää koko S-ryhmän tasolla ja siten syntyi ajatus tämän tutkimuksen toteuttamisesta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimustyössä oli kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat:

- 1) Mitkä ovat yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessin keskeiset vaiheet ja mikä on niiden sisältö?
- 2) Miten liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovitus toteutetaan yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa?
- 3) Millainen rooli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisella on yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa ja yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovituksessa?

1.3 Tutkimustyön tavoitteet ja näkökulmat

Tutkimuksen päätavoitteeksi otettiin yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin mallintaminen. Tutkimuksen tuloksena laadittu strategiaprosessimalli laadittiin kohdeyrityksen näkökulmasta ja tarpeista, mutta sillä pyrittiin myös ottamaan kantaa yleisesti yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiatutkimukseen. Strategiaprosessin mallintamisessa pyrittiin myös huomioimaan yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen rooli prosessissa.

Tutkimuksessa analysoitiin keskeinen liiketoiminnan ja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovittamiseen liittyvä tutkimus, jotta sen tulokset voitiin huomioida strategiaprosessia mallintaessa.

Jos yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaa ei ole aiemmin laadittu tai sen päivittämisestä on kulunut kauan aikaa, on strategiaprosessi erilainen kuin tilanteessa, jossa strategia on ollut jo olemassa ja strategiatyö jatkuvaa ja aktiivista. Tässä tutkimuksessa näkökulmana oli ensimmäisenä mainittu tilanne ja tällaisia tilanteita palvelevaksi strategiaprosessimalli pyrittiin luomaan.

Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan kaupan alan erityispiirteet yrityksen kiinteistöjohtamisen kannalta ja se, miten nämä vaikuttavat strategiaprosessiin ja laadittavaan malliin.

Tutkimuksen tuloksena laadittua yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimallia on tarkoitus hyödyntää osuuskauppojen kiinteistöjohtamisen ohjaamisessa ja tukemisessa.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa ei pyritty ottamaan kantaa yleiseen strategiatutkimukseen, vaikka sen teoriaa hyödynnettiin ja sovellettiin yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin mallintamisessa.

Tutkimuksen ulkopuolelle myös jätettiin yrityksen kiinteistöjohtamisen eri strategiovaihtoehtojen vertailu, sillä keskittyminen haluttiin pitää itse strategiaprosessin tutkimuksessa.

Tutkimuksessa ei otettu kantaa yleisellä tasolla omistamisen ja vuokraamisen väliseen vastakkainasetteluun. Strategisia syitä ja motiiveja päätöksenteon taustalla haluttiin kuitenkin tunnistaa sekä ymmärtää, miten ne vaikuttavat kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin ja kiinteistöportfoliojohtamiseen.

1.5 Tutkimustyön kulku ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus aloitettiin perehtymällä aihepiiriin kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Tämän perusteella pyrittiin saamaan kuva aiheen tutkimuksen tilasta sekä löytämään tarkentavat kysymykset varsinaisten tutkimuskysymysten tueksi ja siten valmistella tapaustutkimusta.

Tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin kolme S-ryhmän alueosuuskauppa, jossa yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin tiedettiin jo edenneen sellaisiin vaiheisiin, että näiden tutkimisesta voisi olla hyötyä strategiaprosessin mallintamisessa. Tapaustutkimuksessa pyrittiin vertaamaan kohteiden strategiaprosessia kirjallisuustutkimuksen havaintoihin ja siten löytämään tukea strategiaprosessin mallintamiseen. Tapaustutkimuksessa pyrittiin myös

selvittämään, millainen rooli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisella on ollut strategiaprosessissa.

Tapaustutkimusta varten laadittiin kirjallisuustutkimukseen pohjautuen yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimalli. Tapaustutkimuksessa analysoitiin siihen osallistuneiden haastateltavien kertomakuvauksia heidän yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin vaiheista etsimällä niistä tapahtumaketjuja, syy- seuraussuhteita sekä yhtymäkohtia muihin tapaustutkimuksen tapauksiin ja vertaamalla näitä teorialueen perusteella tehtyyn malliin. Tämän tarkastelun perusteella malliin tehtiin perustelluksi nähdyt korjaukset. Tutkimuksen tavoitteena olleen strategiaprosessin mallintamisen lisäksi tutkimuksen perusteella luotiin yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli, jonka tarkoituksena on toimia yrityksen kiinteistöjohtamisen strategisena työkaluna.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa saatuja tuloksia arvioitiin ja tarkasteltiin sitä, miten niihin oli tultu, arvioitiin mahdollisia jatkotutkimussuuntia sekä kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset.

2 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi

2.1 Yrityksen kiinteistöjohtamisen määrittely

Yrityksen kiinteistöjohtaminen (*CREM, Corporate Real Estate Management*) on kiinteistöjohtamista sellaisissa yrityksissä, joiden ydinliiketoiminta ei ole kiinteistöliiketoimintaa. Siinä integroidaan tilat ja liiketoiminnan tarpeita vastaavat tilapalvelut siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen työprosesseja ja tuovat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen kiinteistöjohtamisen tavoitteena on yrityksen tavoitteiden, arvojen, toimintojen, johtamistyylin ja kiinteistö- ja tilaratkaisuiden optimaalinen yhdistäminen. Johtamisprosessi on dynaaminen, sillä sen kohteena oleva kiinteistöportfolio, eli tila- ja kiinteistökanta, pyritään pitämään optimaalisena toiminnan tavoitteiden kannalta.¹

Yrityksen kiinteistöjohtamiselle on kirjallisuudessa ja tutkimuksessa annettu joitakin erilaisia käännoiksiä, joskin sisällöltään ne ovat pääosin yhteneviä:

- *Yrityksen kiinteistöjohtamisen* tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle².
- *Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen* on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.³
- *Yrityksen kiinteistöjohtamisella* tarkoitetaan yrityksen kiinteistöportfolion ja palveluiden johtamisen sovittamista ydinliiketoiminnan prosessien tarpeisiin siten, että

¹ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.27.

² Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.7

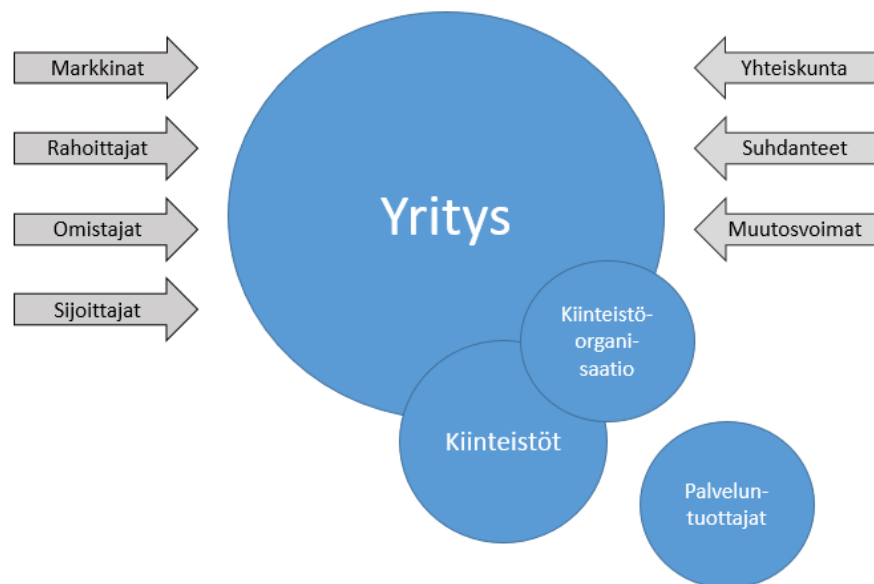
³ RAKLI. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2.laitos. s.17

tuotetaan maksimaalinen lisäarvo sekä liiketoiminnoille ja optimaalinen myötäväikutus yrityksen kokonaistehokkuudelle ⁴.

Tässä tutkimuksessa *Corporate Real Estate Management* (CREM) -termin käännökseksi on valittu useissa lähteissä käytössä ollut yrityksen kiinteistöjohtaminen, sillä se vastaa parhaiten englanninkielisessä tutkimuksessa vakiintunutta termiä. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin myös lyhennettä ”kiinteistöjohtaminen”, jotta teksti olisi luettavampaa. Viitattaessa muuhun kuin yrityksen kiinteistöjohtamiseen käytetään termiä ”perinteinen kiinteistöjohtaminen” näkökulmaeron esiin tuomiseksi.

2.2 Yrityksen kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä ja erilaiset näkökulmat sen määrittelyyn

Yrityksen ja sen kiinteistöorganisaatioiden toimintaa ohjaavat yhteiskunnan toimenpiteet, suhdanteet ja muutosvoimat sekä markkinavoimat. Kiinteistöihin ja niiden toimintoihin liittyviä taloudellisia elementtejä ovat rahoitus, sijoittaminen sekä omistaminen (kuva 1). Haasteita kiinteistöjohtamiselle luovat nopeasti tapahtuvat taloustilanteen muutokset ja markkinaympäristön vaihtelevuus sekä yhä lyhemmät talouden ja liiketoiminnan syklit, joihin pitkää sitoutumista edellyttävät rakennukset sopeutuvat huonosti. Yrityksen kiinteistöjohtaminen edellyttää etenkin tekniikan, talouden ja juridiikan osaamista. ⁵



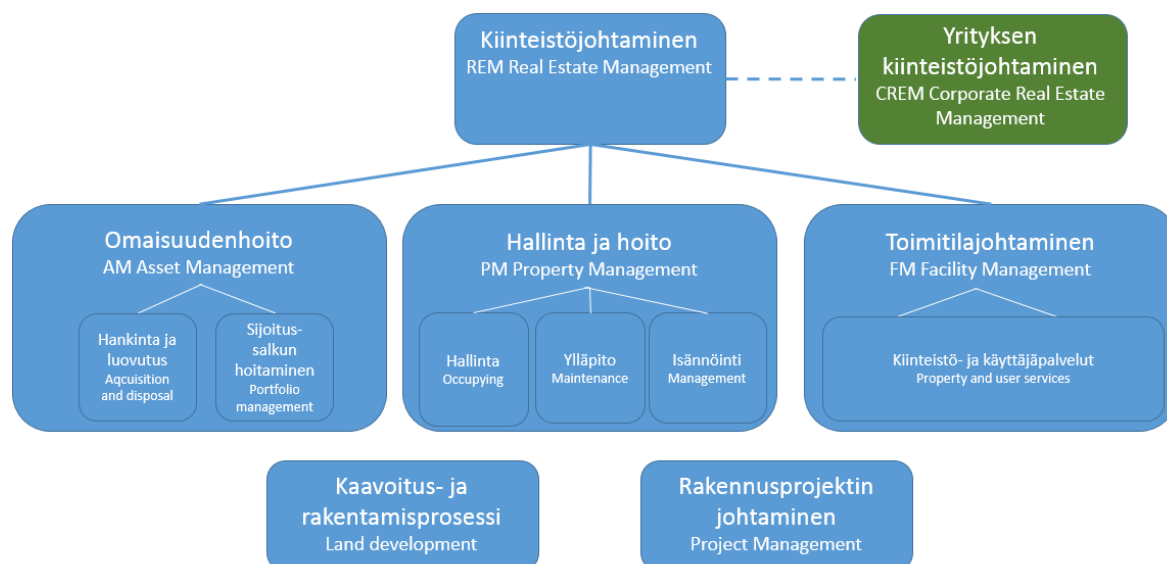
Kuva 1. Yritykseen ja sen kiinteistöihin vaikuttavat ulkoiset muutosvoimat (Leväinen, 2013)

Leväisen mukaan kiinteistöjohtamisen katsotaan koostuvan omaisuudenhoidosta (*asset management*), toimitilajohtamisesta, (*facility management*) ja kiinteistöjen hallinnasta ja hoidosta (*property management*) (kuva 2). ⁶ Hänen luokittelussaan ei tuoda esille perinteisen ja yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulmaeroa ja siinä jälkimmäisenä mainittu asettuu perinteisen kiinteistöjohtamisen rinnalle.

⁴ Dewulf, G. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. s.32

⁵ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.29-31

⁶ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.28.



Kuva 2. Kiinteistöjohtamisen luokittelu. Yrityksen kiinteistöjohtamisen asema on korostettuna vihreällä värillä. (Leväinen, 2013)

Leväinen kuitenkin tarkentaa näiden eroa omaisuudenhoidon näkökulmasta. Perinteisessä kiinteistöjohtamisessa omaisuudenhoidossa kiinteistöä tarkastellaan sijoittajan tai omistajan näkökulmasta. Sen tarkoituksena on vastata tietynlaisen kiinteistösijoitussalkun eli -portfolion rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta. Sijoittamisen ja rahoituksen näkökulmasta kiinteistöt ovat investointeja. Yrityksen kiinteistöjohtamisen puolelta katsottuna kiinteistösalkku ei ole vain sijoitussalkku, vaan se sisältää pääasiassa yrityksen omassa toiminnassa tarvittavia kiinteistöjä. Kiinteistöjä tarkastellaankin sekä markkinoiden että kiinteistön käytön näkökulmasta. Kun salkkua tarkastellaan, se tehdään vertaillen kiinteistöjä suhteessa yrityksen omaan toimintaan.⁷

Toimitilajohtaminen tarkastelee tiloja käyttäjän ja palveluiden näkökulmasta. Palvelut voidaan tuottaa omalla organisaatiolla vai teetättää ne niihin erikoistuneilla ulkopuolisilla yrityksillä. Toimitilajohtamisella tuetaan ja parannetaan organisaation ydintoiminnan tehokkuutta tuottamalla ja johtamalla sovittuja tukipalveluita, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseen.⁸

Kiinteistön hallinta ja hoito eli tekninen kiinteistöjohtaminen on kiinteistön ylläpidon näkökulma, jossa hallinnan ja hoidon kohteena on rakennus. Se keskittyy kiinteistöön, rakennukseen ja sen toimivuuteen. Kiinteistöjohtamiseen liittyviä prosesseja ovat myös kaavoitus- ja rakentamisprosessi sekä rakennusprojektin johtaminen. Rakentamispalveluiden hankinta vaatii projektinjohtamistaitoa, kustannushallintaa sekä tietoa käyttäjien tarpeiden kehityksestä.⁹

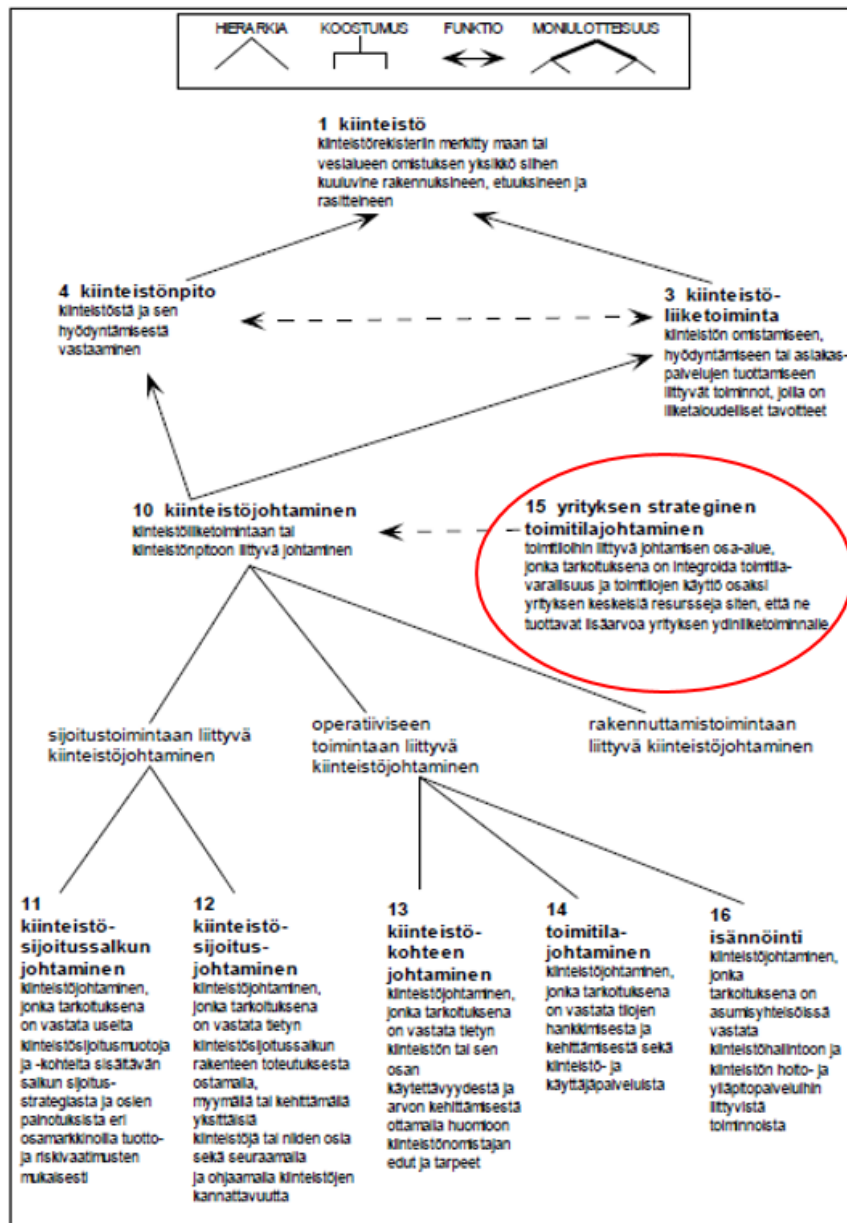
Vuonna 2012 julkaistussa RAKLI:n (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto) kiinteistöliiketoiminnan sanastossa kiinteistöjohtamisen käsitteistö on jäsennetty kuvassa 3 esitetyllä ta-

⁷ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.28, 31, 35

⁸ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.28

⁹ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.31

valla. Kiinteistöjohtaminen on määritelty yläkäsitteeksi, jossa käytännön johtamistyötä voidaan tarkastella sijoitustoimintaan liittyvän kiinteistöjohtamisen, operatiiviseen toimintaan liittyvän kiinteistöjohtamisen, rakennuttamistoimintaan liittyvän kiinteistöjohtamisen, kiinteistönpidon sekä kiinteistöliiketoiminnan kautta.¹⁰ Myös tässä luokittelussa strateginen toimitilajohtaminen eli yrityksen kiinteistöjohtaminen on asetettu perinteisen kiinteistöjohtamisen rinnalle¹¹. Luokittelussa esitetään kappaleessa 2.1 järjestyksessä toisena esillä ollut määritelmä yrityksen kiinteistöjohtamiselle, mutta Leväisen mallin tavoin sekään ei tuo selvästi esille kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttään tai näkökulmiin liittyviä eroja.

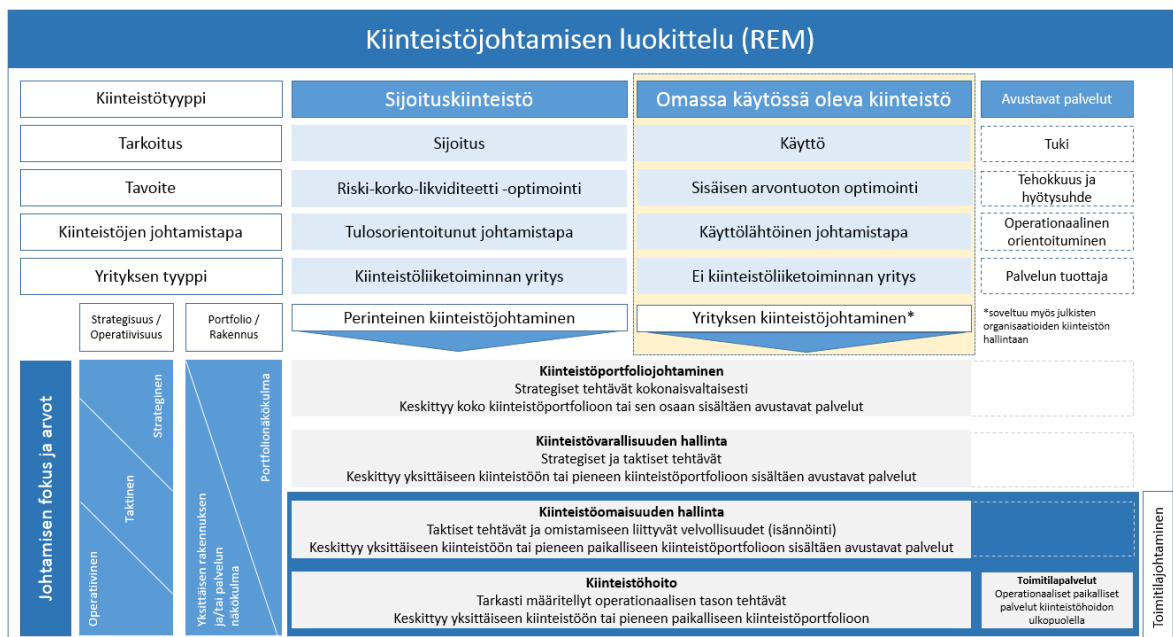


Kuva 3. Kiinteistöjohtamisen käsitteistö. Yrityksen kiinteistöjohtamisen (strateginen toimitilajohtaminen) asema ympyröity punaisella. (RAKLI, 2012)

¹⁰ RAKLI. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2.laitos. s. 15

¹¹ RAKLI. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2.laitos. s. 15

Vuonna 2013 julkaistussa Glatten yrityksen kiinteistöjohtamisen kehitystä ja suhdetta liike-toimintaan käsittelevässä raportissa kiinteistöjohtamisen luokittelu perustuu jakoon kiinteistöliiketoiminnan ja ei-kiinteistöliiketoiminnan yritysten välille. Ensimmäisenä mainitun kohdalla luokittelussa puhutaan perinteisestä kiinteistöjohtamisesta (*institutional real estate management*) ja jälkimmäisen kohdalla yrityksen kiinteistöjohtamisesta (*CREM*). Jaottelu erottaa nämä kaksi toisistaan siinä, mikä kiinteistöjen tarkoitus ja niiden tavoite on yrityksen kannalta, sekä kiinteistöjohtamisen ja yrityksen tyypin kannalta. Kiinteistöjohtamisen tehtävä on jaettu portfoliotason, kiinteistövarallisuustason, kiinteistöomaisuustason sekä kiinteistöhoidon tehtäviin siten, että ensimmäisenä mainitut ovat strategisen tason tehtäviä ja viimeisistä operatiivista tasoa. Glatten luokittelu on esitetty kuvassa 4, josta on myös nostettu esille vaalean keltaisella värillä yrityksen kiinteistöjohtaminen.¹²



Kuva 4. Kiinteistöjohtamisen luokittelu (Glatte, 2013)

Yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulma poikkeaa huomattavasti perinteisen kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Näiden näkökulmien vertailu onkin järkevää vain tilanteissa, jossa tarkastelun kohteena oleva kiinteistö on täysin myytävissä sijaintinsa ja kiinteistötyyppinsä puolesta.¹³

Kuten johdannossa todettiin, tutkimuksen kohdeyritys ei ole kiinteistöliiketoiminnan yritys ja siten se tarkastelee kiinteistöjään yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitetyistä kiinteistöjohtamisen luokitteluista Glatten malli on tutkimuksen kannalta hyödyllisin, sillä se tuo parhaiten esiin kiinteistöjen merkityksen tämän tutkimuksen kohdeyritykselle.

¹² Glatte, T, 2013. The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies. s.1.

¹³ Glatte, T. Schneider, D. 2016. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. s.1

2.3 Yrityksen kiinteistöjohtaminen kaupan alalla

Vuonna 2014 tehdyssä RAKLI:n julkaisussa todettiin, että vähittäiskaupan liikekiinteistöistä ja tuotannollisista kiinteistöistä valtaosa on edelleen käyttäjiensä omistamia. Kaupan alan liikekiinteistöissä, mukaan lukien hotellit, ammattimaisten sijoittajien omistusosuus on arvolla mitattuna noin 40 prosenttia. Osuus on nousussa, mutta käyttäjät ja piensijoittajat omistavat edelleen selvästi yli puolet liikekiinteistöistä. Ammattimaiset sijoittajat omistavat etenkin suuria kauppakeskuskiinteistöjä sekä kaupunkien keskustojen liiketiloja, mutta myös erilaiset päivittäis- ja kulutustavarakaupan kiinteistöt ovat viime vuosina kiinnostaneet ammattimaisia kiinteistösijoittajia. Alan suuret toimijat, kuten Kesko ja S-ryhmä omistavat runsaasti omassa käytössään olevia kiinteistöjä, vaikka toisaalta etenkin Kesko on myynyt paljon kauppakiinteistöjään myös ammattimaisten sijoittajien salkkuihin. Monet kaupan alan toimijat kokevat kuitenkin edelleen tärkeäksi omistaa ainakin strategisesti heille tärkeät kauppapaikat itse.¹⁴

Kaupan alan yrityksille on ominaista, että ne ensisijaisesti kohteidensa käyttäjäomistajia, joten liiketoiminnan vaatimukset ja kohteiden käytettävyyden pitäminen riittävällä tasolla on kiinteistöjohtamisen strategioissa keskiössä. Ominaispiirteisiin kuuluvat myös säännölliset myymälöitten uudistumistarpeet. Tämä ohjaa luonnollisesti myös osaltaan kunnossapidon suunnittelua ja päätöksentekoa sekä nostaa tilojen muuntojoustavuuden erittäin tärkeäksi seikaksi, jotta tilat ovat helposti ja alhaisin kustannuksin muunneltavissa muuttuvien tarpeiden mukaan. Tavallista myös on, että monet kiinteistöihin liittyvät prosessit kuten esimerkiksi rakennuttaminen ovat vahvasti toimijoiden omissa käsissä.¹⁵

Gibsonin ja Barkhamin vuonna 2001 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin kiinteistöjohtamisen strategioita ja käytäntöjä kaupan alalla ja siinä keskityttiin Iso-Britanniassa sijaitseviin suuriin menestyneisiin yrityksiin. Kiinteistöjohtamiseen vaikuttaviksi muutosvoimiksi tunnistettiin kiinteistöjohtamisen kehittyminen, lisääntyvä keskittyminen liiketoimintaan, kiinteistöjohtamisen lähempi yhteys liiketoiminnan päätöksentekijöihin, vaihtuva henkilöstö, alan liiketoiminnan muuttuva sijainti sekä alan liiketoiminnan muutos. Tutkimuksessa todettiin, että kiinteistöjohtamisen tutkimista kaupan alalla vaikeuttaa muun muassa se, että monien yritysten on todettu harjoittavan jopa kiinteistösijoittamista ja -kehittämistä.¹⁶

Samansuuntaisia havaintoja tehtiin myös Korpelan toimitilojen kunnossapitoprosesseihin keskittyneessä tutkimuksessa. Siinä todettiin, että kaupan alan yrityksissä harjoitetaan jossain määrin kiinteistöliiketoimintaa. Kiinteistöliiketoiminnan harjoittaminen ydinliiketoiminnan ohessa ei kuitenkaan aina ole mutkatonta, sillä ristiriitoja saattaa syntyä esimerkiksi, kun liiketoiminnan näkökulmasta jokin kohde haluttaisiin pitää omassa omistuksessa, mutta kiinteistöliiketoiminnan kannalta se olisi järkevää myydä.¹⁷

¹⁴ RAKLI. 2014. - Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. s.25-27

¹⁵ Korpela, T. 2015. Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla. s. 68 ja 90

¹⁶ Gibson, V. Barkham, R. 2001. Corporate Real Estate Management in the Retail Sector : Investigation of Current Strategy and Structure s.120-124

¹⁷ Korpela, T. 2015. Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla. s. 69-70

2.4 Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen

Kun puhutaan perinteisestä kiinteistöjohtamisesta, kiinteistöportfoliojohtamisen tarkoituksena on vastata useita kiinteistösijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksista eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti.¹⁸ Kuten kappaleessa 2.2 todettiin, yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulma on kuitenkin hyvin erilainen verrattuna perinteiseen kiinteistöjohtamiseen, mikä tekee myös kiinteistöportfoliojohtamisesta erilaista. Edellisissä kappaleissa esillä olleissa RAKLI:n sanastossa ja Leväisen oppikirjassa perinteistä kiinteistöportfolion johtamista ja yrityksen kiinteistöportfolion johtamista ei ole eroteltu eri käsitteiden alle. Glatten tutkimuksessa käytettiin englanninkielistä termiä *CRE Portfolio Management*, joka luo eron näiden kahden näkökulman välille¹⁹. Tässä tutkimuksessa valittiin käyttöön tämän käsitteen suora suomalainen käännös ”Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen” näkökulmaeron esiin tuomiseksi ja johdonmukaisuuden ylläpitämiseksi jatkona termille yrityksen kiinteistöjohtaminen. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin myös lyhennettä ”kiinteistöportfoliojohtaminen”, jotta teksti olisi luettavaa. Viitattaessa muuhun kuin yrityksen kiinteistöportfoliojohtamiseen käytetään termiä ”perinteinen kiinteistöportfoliojohtaminen” näkökulmaeron esiin tuomiseksi.

Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisessa kiinteistöjä hallitaan ryhminä, mikä mahdollistaa suuremmat hyödyt tuottavan työympäristön, taloudellisuuden ja strategisten vaikutustensa kautta, kuin mitä niistä hyötyisi yksilöinä halliten. Kiinteistöportfoliojohtamisessa tehdään strategiatason päätökset ostamisesta, myymisestä, korjaustoimenpiteistä ja vuokrauksesta, mitä myös Glatten kiinteistöjohtamisen luokittelu toi esille (kuva 5). Se tarjoaa myös keinon yhdistää liiketoiminnan strategiat ja kiinteistöjohtamisen strategiat, kun suuremmat linjaukset tehdään keskitetysti.²⁰



Kuva 5. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen asema kiinteistöjohtamisen hierarkiassa. Kiinteistöportfoliojohtaminen sekä johtamisen strateginen taso on korostettuna kellertävällä värillä (Glatte, 2013)

Kiinteistöportfoliojohtamisessa kiinteistöt jaetaan ryhmiin, sillä perusteella, mikä niiden strateginen tärkeys on liiketoiminnan kannalta. Näiden ryhmien mukaan kiinteistöportfoliota hallitaan ja tehdään toimenpiteitä.²¹ Päätökset tehdään perustuen tietoon kiinteistöjen kunnosta ja edellä mainittuun strategiseen tärkeyteen. Kiinteistön kunnan perusteella tehdään arvio korjaustarpeesta, ylläpidon toimenpiteistä sekä mahdollisista energiatehokkuutta edistävistä perusparannuksista. Mitä huonommassa kunnossa kiinteistö on, ja mitä tärkeämpi se

¹⁸ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.4-5

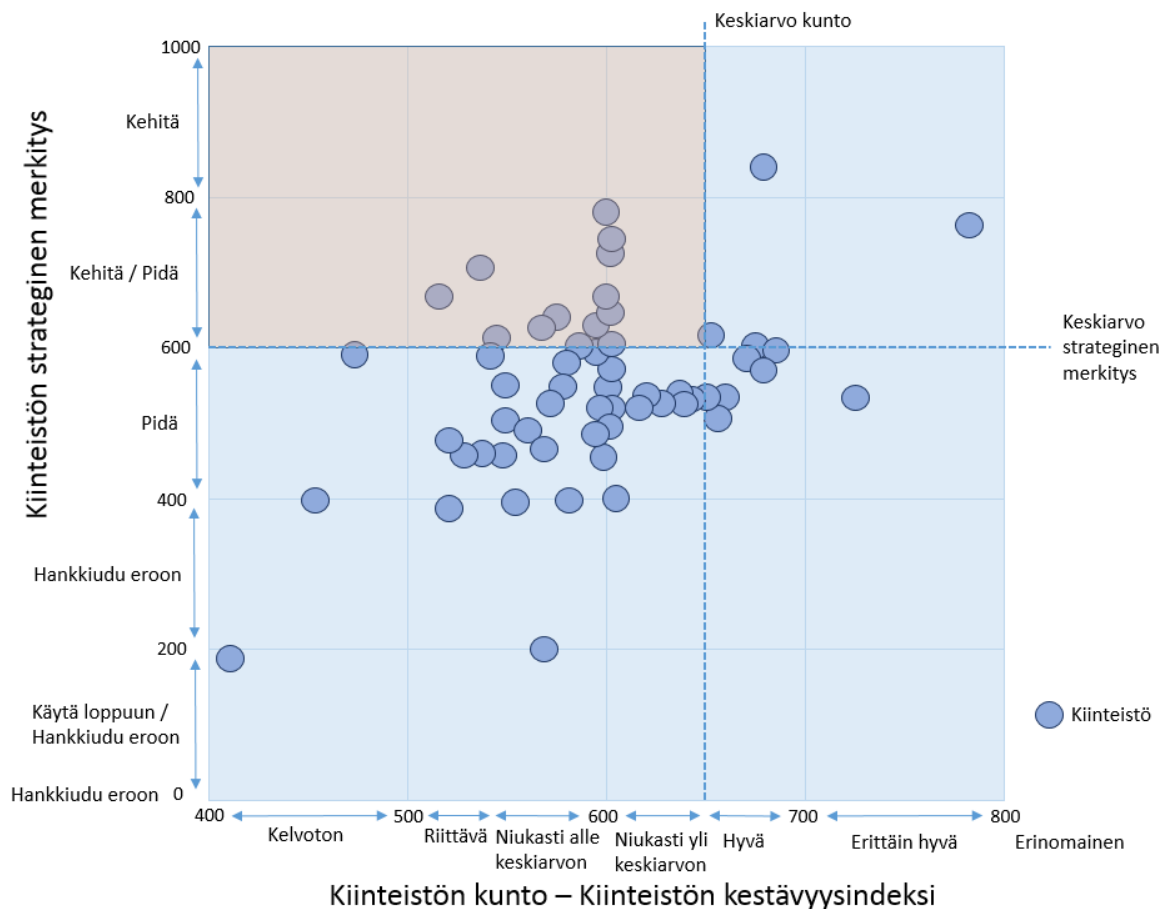
¹⁹ Glatte, T. Schneider, D. 2016. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. s.4

²⁰ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.30

²¹ Luomaranta, T. 2016. Konsernistrategiasta kiinteistöosaston tukitoimintostrategiaksi – toimintatutkimus strategiauudistuksesta. s.57

on strategisesti liiketoiminnan kannalta, sitä tärkeämpi se on myös investointipäätöksiä tehdessä. Investoinnit, joiden avulla voidaan vaikuttaa tärkeiden kiinteistöjen korjausvelan poistamiseen, mutta samanaikaisesti myös parantavat energiatehokkuutta, ovat etusijalla. Kiinteistöjohtajan tehtävänä on määrittää, mitkä kiinteistöt ovat tärkeimpiä liiketoiminnan kannalta.²²

Glatte esitteli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamista käsitelleessä raportissaan kiinteistöportfoliojohtamismatriisimallin. Tässä mallissa kiinteistöt jaetaan ryhmiin strategisen merkityksen lisäksi perustuen niiden kuntoon ja kiinteistön kestävyysindeksiin, jonka taustalla ovat esimerkiksi kiinteistön talotekninen, visuaalinen ja akustinen toimivuus, energiakulutus, käytetyt haitalliset rakennusaineet sekä kierrätettävyys (kuva 6).²³



Kuva 6. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisi (Glatte, 2016)

Yrityksen kiinteistöjohtamisen kannalta olennaisimmat kiinteistöt sijoittuvat matriisiin vasempaan ylänurkkaan, sillä kyseiset kiinteistöt ovat yritykselle strategisesti tärkeitä, mutta huonossa kunnossa. Kiinteistöinvestointeihin varattu budjetti tulisi kohdistaa ensisijaisesti

²² Glatte, T. Schneider, D. 2016. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. s.2-4

²³ Glatte, T. Schneider, D. 2016. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. s.2-4

näihin kiinteistöihin. Strateginen tärkeys on arvioitu mallissa kolmen liiketoiminnan kannalta merkittävän kriteerin sekä seitsemän kiinteistönäkökulmasta arvioitun kriteerin perusteella. Nämä kriteerit ovat:²⁴

Liiketoiminta

- Sijaintiin liittyvät tulevaisuuden näköalat ja strateginen merkitys
- Sidosryhmien vaikutus liittyen vuokrattavuuteen ja markkinointiin
- Kumppaniverkosto

Kiinteistöt

- Kiinteistön jäljellä oleva käyttöikä
- Kolmannen osapuolen mahdollisuus käyttää kiinteistöä
- Kiinteistön erityisyys käyttöön oikeuksiin tai velvollisuuksiin
- Markkinatilanne
- Kiinteistön käyttötarkoitus
- Liikenneyhteydet ja palvelut kiinteistön ympäristössä
- Käyttöaste

Ongelmana kiinteistöportfoliojohtamisessa on ollut kiinteistöjä koskevan tiedon laatu. Tutkimusten mukaan yritysten kiinteistötietokannat eivät vastaa ylemmän päätöksentekotason tarpeita. Siksi kiinteistöjohdon täytyykin kehittää tarkoituksenmukaiset mittarit ja olla systemaattinen päätöksentekijöille tarjottavan informaation kanssa, jotta päätökset voivat tuottaa lisäarvoa.²⁵

Kirjallisuustutkimuksessa ei löydetty muita malleja kiinteistöportfoliojohtamiseen kuin Glatten esittelemä matriisi. Sen arvioitiin kuitenkin olevan soveltuva tämän tutkimuksen tueksi, sillä se edustaa aihepiirin tuoretta tutkimusta ja ottaa perusteellisesti kantaa kiinteistöportfoliojohtamiseen yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Glatten strategisen tärkeyden arviointikriteerejä arvioidaan verraten niitä tapaustutkimuksen havaintoihin. Tämän lisäksi arvioidaan niiden soveltuvuutta kaupan alalle.

2.5 Strategiaprosessi

Käsitteelle strategia ei ole pystytty löytämään sellaista määritelmää, joka olisi laajalti tunnistettu alan tutkijoiden ja teoreetikoiden parissa, eikä sitä voida selittää suoraviivaisesti tai yksiselitteisesti.²⁶ Kamenskyn mukaan käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi strategiaa on mahdotonta edes vangita yhteen lyhyeen määritelmään. Hän lähestyykin strategian määrittelyä seuraavan kolmen toisiaan täydentävän määritelmän kautta:²⁷

- Strategiamääritelmä 1: *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
- Strategiamääritelmä 2: *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*

²⁴ Glatte, T. Schneider, D. 2016. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. s.6-10

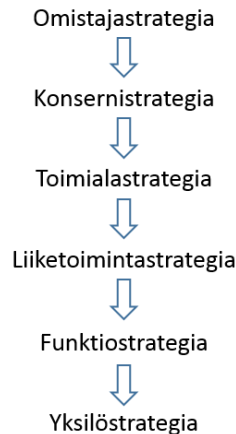
²⁵ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.30

²⁶ de Wit, B. Meyer, R. 2010. Strategy: Process, Content, Context. s.3

²⁷ Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. s.18–19

- Strategiamääritelmä 3: *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.*

Strategiatasoja on useita, mikä mutkistaa merkittävästi yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen luomista strategiasta. Kamensky jakaa strategiatasot kuuteen eri tasoon, jotka on esitetty kuvassa 7.²⁸ Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat ovat kuvassa esitetyllä funktiostrategiatasolla. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnan strategioilla viitataan kaikkiin sitä ylempiin strategiatasoihin, joista kiinteistöjohtamisen strategiat johdetaan.



Kuva 7. Strategian eri tasot (Kamensky, 2014)

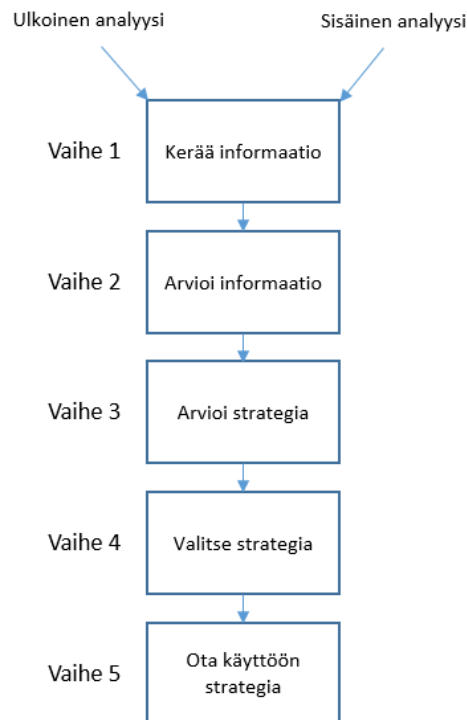
Tapaa, jolla strategiat muodostuvat organisaatiossa, kutsutaan strategiaprosessiksi. Kysymysmuotoon käännettynä strategiaprosessi vastaa siihen miten, kenen toimesta ja milloin strategia on tehty tai pitäisi olla tehty. Se vastaa myös kysymyksiin, miten strategia on analysoitu, suunniteltu, muotoiltu, käyttöön otettu, muokattu ja kontrolloitu sekä siihen, ketkä strategiaprosessiin osallistuvat ja miten tehtävät suoritetaan.²⁹

Perinteisessä pelkistetyssä strategiaprocessimallissa (kuva 8) strategian laatiminen alkaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysoinnilla. Tieto kerätään (vaihe 1) ja sen jälkeen se arvioidaan (vaihe 2). Vaiheiden 2 ja 3 välissä muodostetaan strategiat, jotka arvioidaan vaiheessa 3, valitaan vaiheessa 4 ja otetaan käyttöön vaiheessa 5.³⁰

²⁸ Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. s.21

²⁹ de Wit, B. Meyer, R. 2010. Strategy: Process, Content, Context. s.5.

³⁰ Carlopio, J. 2010. Strategy by Design: A Process of Strategy Innovation. s.5



Kuva 8. Strategiaproessin eri vaiheet (Carlopio, 2010)

Simersonin monivaiheisemmassa strategiaprosessissa malli on jaettu 9 osatekijään ja 5 vaiheeseen (kuva 9) ³¹. Malli jatkuu itse strategian luomista pidemmälle strategian suorittamiseen ja jatkuvaan parantamiseen asti ja se onkin luonteeltaan strategisen suunnittelun prosessimalli. Simerson totesi, että tätä tai mitä hyvänsä prosessimallia on aina muokattava omiin tarpeisiin sopivaksi ja vastaamaan organisaation vaatimuksia sekä ajattelu- ja päätöksentekotapaa ³².

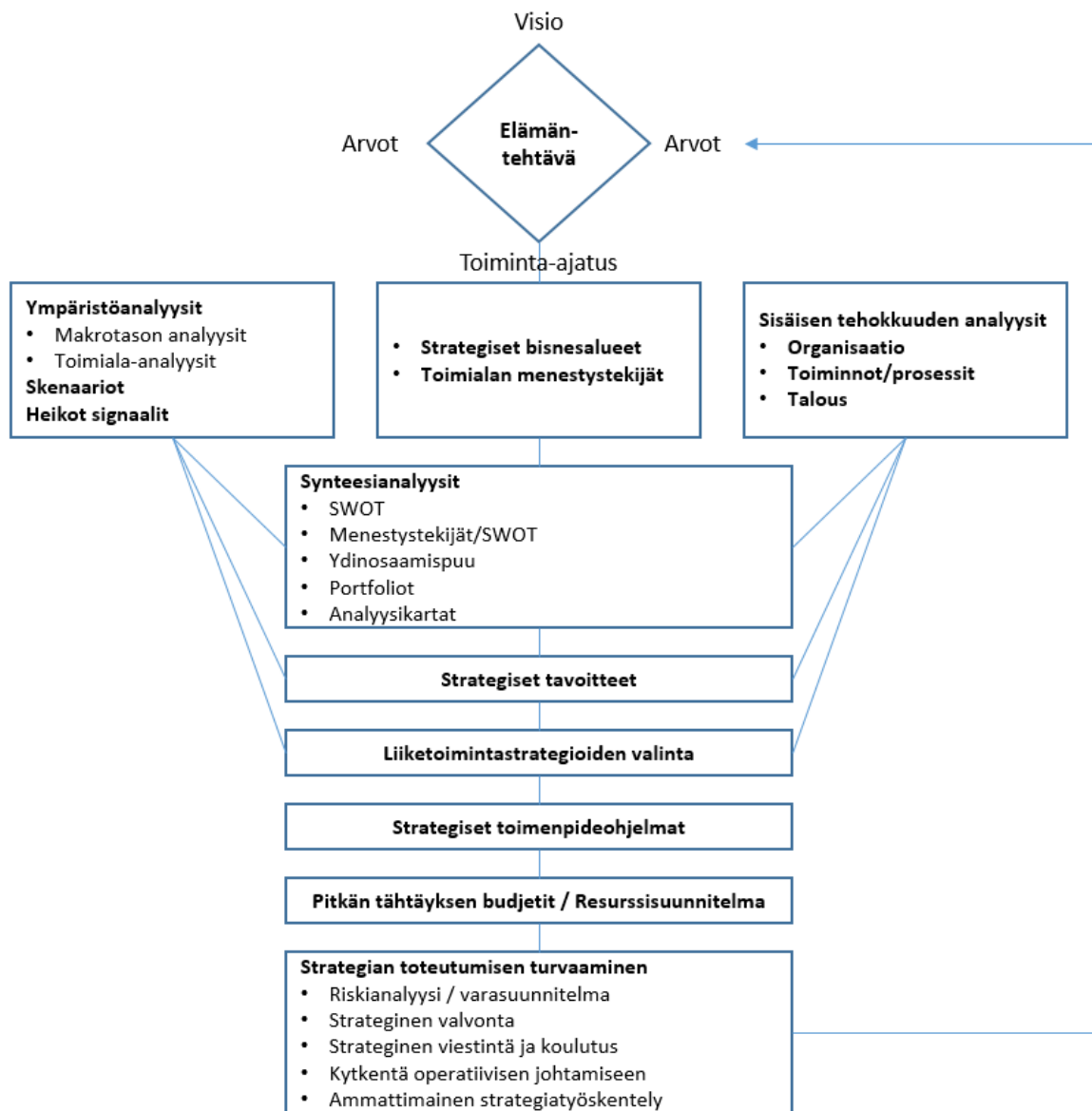
Vaihe	Liittyvät osatekijät
Analyysi	1. Kerää, analysoi ja vedä yhteen informaation 2. Analysoi informaatio, joka liittyy organisaation arvonmuodostukseen, sisäisiin tekijöihin ja ulkoiisiin voimiin, joilla voi olla vaikutusta organisaation pitkän ja lyhyen aikavälin menestymiseen
Laatiminen	3. Luo tai vahvista organisaatiosi visio, missio sekä ihannetila 4. Luo strategisia tavoiteasetantoja 5. Tunnista ja priorisoi keinot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan
Toiminnan suunnittelu	6. Tunnista taktiikat, jaa roolit ja vastuut, aseta aikataulu sekä määrittele mittarit 7. Suunnittele ja valmistaudu odotuksenvastaisiin skenaarioihin
Suorittaminen	8. Ota askel varmistaaksesi jatkuva ja johdonmukainen suorittaminen koko organisaation osalta
Jatkuva parantaminen	9. Ota askeleita parantaaksesi jatkuvasti

Kuva 9. Yrityksen strategiaproessimalli (Simerson, 2011)

³¹ Simerson, B. K. 2011. Strategic Planning: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution. s.40-41

³² Simerson, B. K. 2011. Strategic Planning: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution. s.39

Kamensky kuvaa strategiaprosessia luomansa strategisen arkkitehtuurin kautta (kuva 10). Kamenskyn strategiaprosessin on tarkoitus auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitkä ovat strategian keskeiset elementit ja löytämään niihin liittyviin kysymyksiin oikeat vastaukset. Sen avulla organisaatio voi luoda yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen strategian keskeisistä elementeistä ja kyetä toimimaan valitsemiensa suuntaviivojen ja toimenpiteiden mukaisesti. Kamensky korosti, että strategiaprosessia ei saa ymmärtää vain suunnitteluna ja suunnitelmana. On pystyttävä luomaan strategia, toteuttamaan se ja uudistamaan sitä.³³ Tässä tutkimuksessa tukeuduttiin hänen ajatteluunsa, sillä laadittavassa strategiaprosessimallissa haluttiin ottaa kantaa kaikkiin edellä mainittuihin strategiaprosessin vaiheisiin.



Kuva 10. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky, 2015)

Tähän tutkimukseen valittiin edellä esitetyt kolme erilaista strategiaprosessimallia, jotka poikkeavat toisistaan etenkin siinä, miten yksityiskohtaisia ja selitettyjä ne ovat. Erilaisia

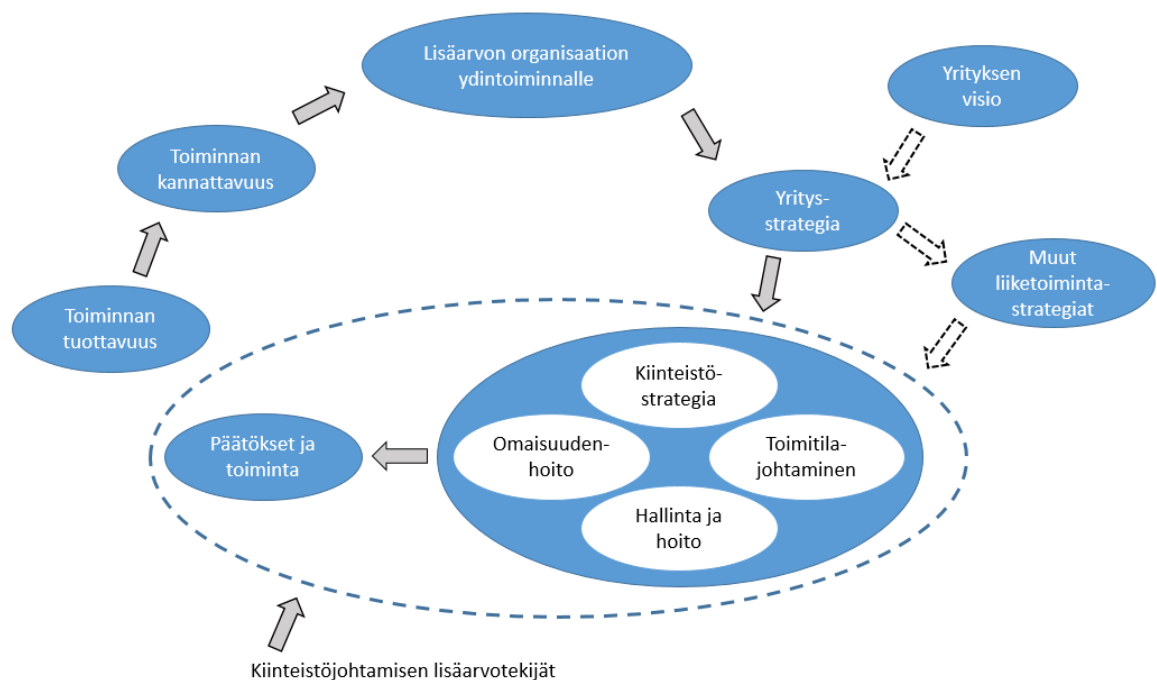
³³ Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti, strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus.

strategiaprosessimalleja ei valittu siksi, että ne olisivat parhaat tai että pyrittäisiin löytämään niistä oikein tai parhain. Ne valittiin siksi, että haluttiin tuoda esille yleisen strategiatutkimuksen ja siten myös yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiatutkimuksen haastavuus ja moniulotteisuus. Strategiaa ja strategiaprosessia voidaan lähestyä monin eri tavoin eikä konsensusta strategian tutkimuksen alalla ole niin kuin kappaleen alussa todettiin.

2.6 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden lähtökohdat

Käyttäjäorganisaatioissa kiinteistöjohtaminen on tavallisesti liiketoiminnan tukitoiminto, minkä vuoksi sen strategia muodostetaan toiminnallisen strategian eli funktiostrategian mukaisesti. Myös kiinteistöjohtamisella on oltava missio, visio ja strategia, jossa esitetään tehtävät, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kiinteistöjohtamisen strategioiden tulee olla samassa linjassa liiketoiminnan strategioiden kanssa.³⁴

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategia ei saa kohdistua ainoastaan kustannusten alentamiseen eikä tehokkuuden tavoitteluun kiinteistöihin ja ulkoistettaviin palveluihin keskittymällä³⁵. Maksimaalisiin tuottoihin keskittymisen sijaan kiinteistöjohtamisen suorittamista saneleekin se, miten hyvin se pystyy palvelemaan liiketoimintaa³⁶. Kiinteistöjohtamisen pitää myös tukea henkilöstön tuottavuutta, yrityksen tehokkuutta, asiakastytyvääisyyttä sekä yrityksen brändiä. Kiinteistöjohtamisen strategia on tärkeä osa koko yrityksen strategiaprosessia ja parhaimmillaan se voi yhdistää organisaation liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen tavoitteet. Kuvassa 11 on esitetty kiinteistöjohtamisen strategia osana organisaation strategiaprosessia ja arvoketjua yhdistäen kiinteistöjohtamisen eri näkökulmat.³⁷



Kuva 11. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategia osana organisaation strategiaprosessia ja arvoketjua (Leväinen, 2013)

³⁴ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.94

³⁵ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.94

³⁶ Dewulf, G. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. s.31

³⁷ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.94

Haynesin mukaan kiinteistöjohtamisen laiminlyönti ei pelkästään estä sen potentiaalisten etujen saavuttamista, mutta sillä voi myös olla suorastaan negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Kiinteistöt ovat suuri kuluerä yrityksille ja siten niissä on myös suuri kustannusten säästöpotentiaali. Pelkästään kustannusten alentamiseen ja rakennuksen tekniseen kuntoon keskittyminen on kuitenkin yksi syy miksi kiinteistöjohtaminen yhä epäonnistuu tehtävässään, sillä näiden sijaan tavoitteena tulisi olla kokonaiskustannukset sekä liiketoiminnan onnistuminen. Jotta kiinteistöjohtaminen voitaisiin sovittaa yhteen liiketoiminnan kanssa, sen on oltava mukana yrityksen strategiasuunnittelussa.³⁸

2.7 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian luomisen haasteena on, että sen tulisi ottaa huomioon useita liiketoimintaan liittyviä tekijöitä liittyen muun muassa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin sekä markkina-alueeseen, jossa toimitaan. Yrityksellä on kiinteistöjä ja tiloja, jotka toimivat eri markkinasegmenteissä ja -ympäristössä, joten on tarvetta myös useammalle kiinteistöjohtamisen strategioille ja niiden painoarvon määrittämiselle.³⁹ Tätä puoltaa myös se, että liiketoiminnalla voi olla useita keskeisiä strategioita, joista voidaan painottaa esimerkiksi kustannustehokkuutta ja riskin hallintaa tai toisaalta myös käyttäjälähtöisyyttä⁴⁰. Roulac ja Nourse jakoivat yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot kahdeksaan eri strategiatyyppiin, joiden sisältö on esitetty kuvassa 12^{41, 42}.

1. Kiinteistön käytön kustannusten minimointi	Alhaisimpien mahdollisten kustannusten strategia Signaali sidosryhmille kustannustietoudesta
2. Joustavuus	Varautuminen organisaation tilantarpeiden muuttumiseen Suuriin tilantarpeen muutoksiin ja niihin liittyvien riskien hallinta Muuntojoustavien toimitilojen suosinta
3. Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen	Tehokkaan työskentely-ympäristön tarjoaminen tuottavuuden lisäämiseksi Työympäristön merkityksen tunnistaminen työntekijöiden tyytyväisyyden ja tuottavuuden kannalta Työntekijöiden kannalta edullisen sijainnin etsiminen (kulkeminen, ostoksilla käynti, virkistäytyminen, viihde)
4. Markkinointiviestin tukeminen	Symbolinen merkitys ja muut markkinointiviestintään liittyvät arvot Institutionaalisen markkinoinnin väline Ympäristön ja yrityksen palveluiden tai tuotteiden interaktio
5. Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen	Sijainti asiakasvirtojen varrelta Myyntiä tukeva ja vahvistava houkutteleva ympäristö ja tilat
6. Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen	Yrityksen toiminnan kannalta edullisten tilojen etsiminen ja suunnittelu Asiakkaiden ja tavaratoimituksien kannalta edullisten sijaintien suosiminen
7. Johtamisen ja tietotyön tukeminen	Tietotyön ja innovatiivisuuden tarpeiden tunnistaminen Työtilojen ja työskentelyn muutoksien tunnistaminen
8. Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksikäyttäminen	Kiinteistön asiakkaiden, työntekijöiden ja tavarantoimittajien luoman kysynnän kiinteistövaikutukset ympäriöihin tiloihin sekä yrityksen käytössä oleviin tiloihin Yrityksen infrastruktuuriin tehtävien investointien ja näiden tuottomahdollisuuksien hyödyntäminen

Kuva 12. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot jaettuna kahdeksaan eri strategiatyyppiin (Roulac, Nourse, 1993)

³⁸ Haynes, B. Appel-Meulenbroek, R. 2016/2014. An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. s.45.

³⁹ Roulac, S. 2001. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy. s.135

⁴⁰ Dewulf, G. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. s.87-88

⁴¹ Roulac, S. Nourse, H. 1993. Linking Real Estate Decisions to Corporate strategy. s.479

⁴² Roulac, S. 2001. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy. s.135

O'Mara jakoi kiinteistöjohtamisen strategiat huomattavasti yleisemmin kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat inkrementaalinen strategia, standardisoiva strategia ja arvopohjainen strategia. Inkrementaalista strategiaa noudattaessa tiloja hankitaan ja käytetään lyhyissä jaksoissa ja epävarmassa tilanteessa kiinteistöinvestointeja halutaan viivyttää. Tavoitteena on saada yrityksen prosessit toimimaan, eikä henkilöstön viihtyvyyteen tai tilojen suunnitteluun käytetä resursseja. Standardisoivan strategian tavoitteena on hallita ja koordinoita kiinteistö- sekä tilasuunnittelua läpi koko organisaation. Päätöksenteko pyritään standardisoimaan ennustamalla tulevaisuuden tarpeet. Strategiaa käytetään kun yrityksellä on suuri portfolio ja siten myös resurssien käytön ennustettavuus on tärkeää. Se tähtää parantamaan liiketoimintaprosessien tehokkuutta, ihmisten tehokkuutta ja kustannuksia. Arvopohjaista strategiaa noudattaessa kiinteistöillä on symbolinen arvo ja ne ilmentävät yrityksen arvoja, yrityskulttuuria, brändiä sekä strategista suuntaa. Se korostaa kiinteistöjen merkitystä organisaatiolle. Kuvassa 13 on O'Maran strategiakategoriat, niille tyypilliset toimialat ja yrityksen sekä strategioiden hyödyt ja haitat.⁴³

Strategia	Toimiala tai yritys	Hyödyt	Haitat
Inkrementaalinen strategia	Yritykset, joiden toiminta on turbulenttia ja epävakaa. Myyntiä tai tuotantoa ei voida ennustaa tarkasti, mikä saattaa johtaa äkillisiin laajennustarpeisiin. Esimerkiksi korkean teknologian yritykset.	+ kiinteistöportfolion tarpeenmukainen kehittyminen + tarve vain lyhyille toimitilarave-ennusteille + joustavuus	- sijainti on joka tapauksessa pitkän ajan sitoumus - epäoptimaaliset taloudelliset investoinnit - kiinteistöjen epäyhtenäinen tyyli, joka ei viesti mitään
Standardisoiva strategia	Yritykset, joiden fyysiset laajennukset on hyvin suunniteltu. Suuret yritykset vakailla tai kasvavilla markkinoilla mahdollisesti rajoittuneella toimialueella. Esimerkiksi suuret ketjutyyppiset yritykset.	+ resurssien allokoinnin kontrollointi + mittakaavaetu kiinteistöportfoliossa + standardioivien objektien yrityskulttuuria ja arvoja vahvistava vaikutus	- standardointi on esteenä muutostarpeiden toteuttamisessa - toistoa ei pidetä laadun takeena - standardit luovat mielikuvaa jäykkyydestä
Arvopohjainen strategia	Yritykset joiden toiminnassa imago ja artefaktit sekä arvot ovat tärkeässä asemassa. Yritykset jotka käyttävät kiinteistöjä projektoimaan omaa asemointiaan tai niiden käyttäminen symboleina. Esimerkiksi pankit tai teknologiajätit.	+ arvojen ja brändin viestiminen näkyvästi + designin käyttö ohjaamassa ihmisten käyttäytymistä (työntekijät ja asiakkaat) + vahvat symbolit rohkaisevat keskusteluun tulevaisuudesta	- suuret kustannukset ja ajantarve toteuttamiseen - käytännöllisyyden ja näytävyyden ristiriita

Kuva 13. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiakategoriat (O'Mara, 1999)

Kappaleessa 2.3 mainitussa Gibsonin ja Barkhamin tutkimuksessa todettiin, että kiinteistöjohtamisen strategiat ja käytännöt vaihtelevat paljon kaupan alalla, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyi. Suurin osa kiinteistöjohtajista ja heidän organisaatioistaan kuitenkin tunnisti tehtäväkseen tukea liiketoimintaa.⁴⁴

⁴³ O'Mara, M.A. 1999. Strategy and Place. Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage. s. 349

⁴⁴ Gibson, V. Barkham, R. 2001. Corporate Real Estate Management in the Retail Sector : Investigation of Current Strategy and Structure s.123-124

Kyseisessä tutkimuksessa haastatteluiden pohjalta esille tulleet kaupan alan kiinteistöjohtamisen strategiat on esitetty kuvassa 14. Strategiat jaettiin kiinteistöjohtamiseen orientoituneisiin sekä liiketoimintaan orientoituneisiin ja vielä erikseen kustannusten minimointiin pyrkiviin sekä lisäarvon tuottamiseen tähtääviin strategioihin.⁴⁵



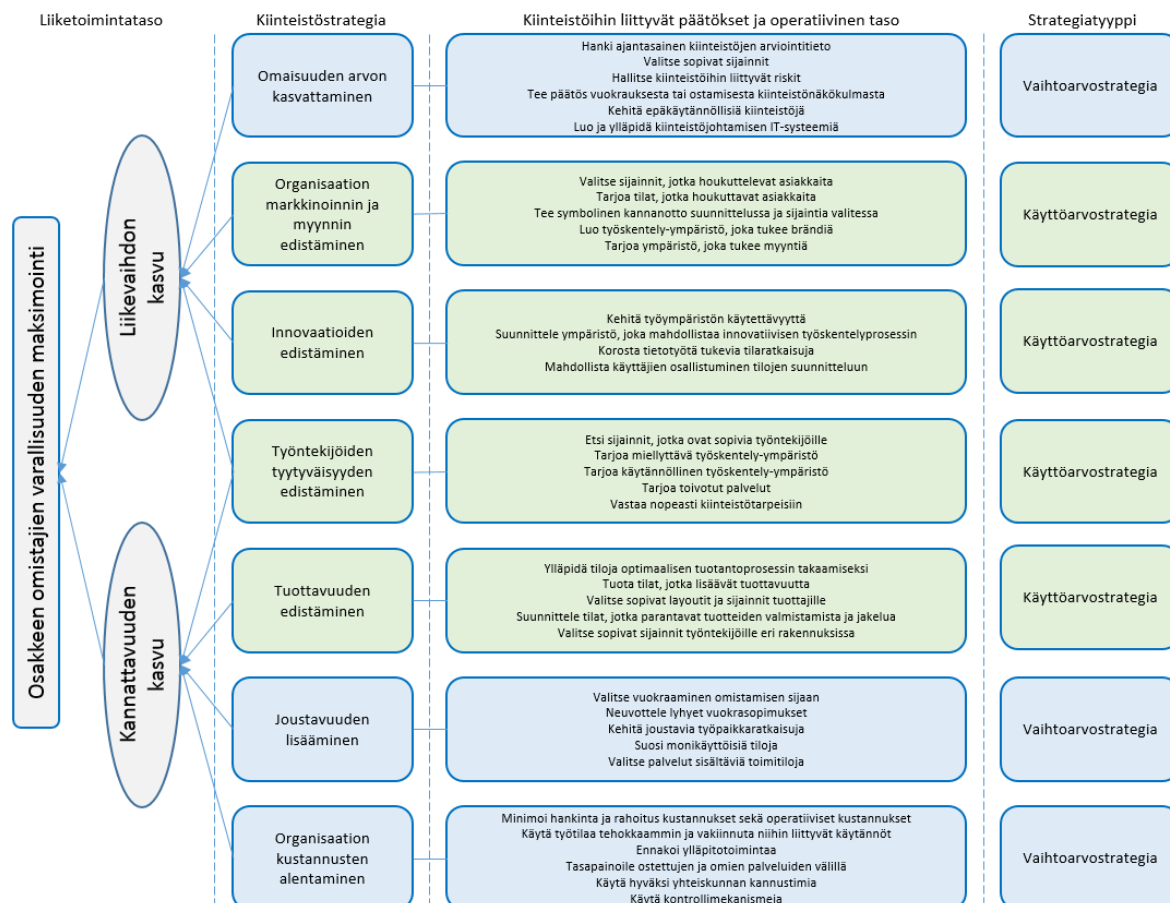
Kuva 14. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat kaupan alan yrityksissä (Gibson, Barkham, 2001)

Sittemmin strategiavaihtoehtoja on muissa tutkimuksissa tarkennettu ja määritelty uudelleen. Lindholmin (2008) väitöskirjassa kiinteistöjohtamisen strategioiksi määriteltiin omaisuuden arvon kasvattaminen, organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen, innovaatioiden edistäminen, työntekijöiden tyytyväisyyden edistäminen, tuottavuuden edistäminen, joustavuuden lisääminen sekä organisaation kustannusten alentaminen. Edellä mainitut strategiat linkittyvät liiketoiminnan strategioissa liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. Lisäksi mallissa on esitelty kiinteistöjohtamisen eri strategioihin liittyvät kiinteistöjä koskevat päätökset sekä operatiivisen tason toiminta.⁴⁶ Haynes puolestaan erotteli vielä Lindholmin mallista siinä esitetyt kiinteistön vaihtoarvo- ja käyttöarvostrategiat⁴⁷. Lindholmin kiinteistöjohtamisen strategiat ja niihin liittyvä päätöksenteko yhdistettynä Haynesin strategiatyyppeihin on esitetty kuvassa 15.

⁴⁵ Gibson, V. Barkham, R. 2001. Corporate Real Estate Management in the Retail Sector : Investigation of Current Strategy and Structure s.122

⁴⁶ Lindholm, A. 2008. Identifying and measuring the success of corporate real estate management. s. 48

⁴⁷ Haynes, B. Appel-Meulenbroek, R. 2016. An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. s.53



Kuva 15. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot (yhdistettynä Lindholm 2008 ja Haynes, Appel-Meulenbroek, 2016)

Roulacin ja Lindholmin kiinteistöjohtamisen strategiat ovat pitkälti yhtenäisiä ja voitaneenkin olettaa, että Lindholmin tutkimus on kulkenut Roulacin viitoittamalla tiellä. Lindholm menee tutkimuksessaan kuitenkin syvemmälle kiinteistöjohtamisen eri strategioihin liittyvien tehtävien määrittelyssä. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan Lindholmin kiinteistöjohtamisen strategioihin, sillä niiden arvioitiin olevan perusteellisimmat, mitä tukee myös kappaleessa 2.9 esille tulevat aiemmissa tutkimuksissa tehdyt havainnot.

2.8 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittaminen

Yrityksen kiinteistöjohtamisen päätehtävä on vahvistaa asiakasorganisaation suoritusta kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamisen kautta ⁴⁸. Yhteensovittamisen merkitys on laajalti tunnistettu aiheita tutkineiden ihmisten parissa. Tässä kappaleessa käydään läpi aiheesta tehtyä tutkimusta ja tuodaan esille malleja, kuinka kiinteistöjohtamisen strategiat ja liiketoiminnan strategiat on yritetty yhteen sovittaa ja yhteensovitusta mallintaa. Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa myös lyhennettyä termiä ”strategioiden yhteensovittaminen” edellä mainitusta yhteensovittamisesta puhuttaessa.

⁴⁸ Haynes, B. 2012. Corporate real estate asset management: aligned vision. s.2

Roulacin ja Noursen (1993) esittämä malli strategioiden yhteensovittamiseksi on matriisi-malli ja se perustuu ajatukseen liiketoiminnan liikkeelle panevista voimista, jotka ovat tarjotut tuotteet, markkinoiden kysyntä, teknologia, tuotantokapasiteetti, myyntitapa, jakelutapa, resurssit, koko ja kasvu sekä tuotto ja voitot. Matriisin vasemmassa reunassa olevissa sarakkeissa on heidän valitsemansa edellisessä kappaleessa esitetyt kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot. Matriisi kuvaa, mikä liikkeelle panevien voimien suhde on eri strategiavaihtoehtoihin (kuva 16).⁴⁹

Liikkeelle paneva voima									
Kiinteistöjohtamisen strategiat	Tarjotut tuotteet	Markkinoiden kysyntä	Teknologia	Tuotantokapasiteetti	Myyntitapa	Jakelutapa	Resurssit	Koko ja kasvu	Tuotto ja voitto
1. Kiinteistön käytön kustannusten minimointi	1	3	2	3	1	2	3	3	1
2. Joustavuus	3	1	1	-	0	-	-	2	2
3. Henkilöstöhallinnon tavoitteen tukeminen	3	3	1	1	1	2	3	2	3
4. Markkinointiviestin tukeminen	2	2	2	2	2	1	2	1	2
5. Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen	2	1	2	2	1	1	2	1	2
6. Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen	1	2	2	1	2	1	1	2	2
7. Johtamisen ja tietotyön tukeminen	2	2	1	2	3	3	2	2	2
8. Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realistointi ja hyväksikäyttäminen	-	-	-	-	-	1	1	2	1

Selitys 1 = Ensisijainen
 2 = Toissijaiset
 3 = 3.taso
 - = ei sovi tai ei vaikutusta

Kuva 16. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamismalli (Roulac, Nourse, 1993)

Shefferin, Singerin ja Van Meerwijkin malli (kuva 17) perustuu Roulacin ja Noursen mallin tavoin liiketoiminnan liikkeelle paneviin voimiin. Mallissa liikkeelle panevat voimat on yhteen sovitettu lisäarvotekijöihin, joita yrityksen kiinteistöjohtamisen kautta voidaan tuottaa liiketoiminnalle. Poiketen Roulacin ja Noursen mallista mallissa yhteensovitukselle ei ole annettu muita arvoja kuin ”on” tai ”ei ole”.⁵⁰

Liikkeelle paneva voima									
Lisäarvotekijät	Tuotteet	Markkina	Teknologia	Tuotanto	Resurssit	Jakelu	Myynti	Kasvu	Voitto
Tuottavuus	X		X	X	X				
Kustannukset	X						X		X
Riski	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arvo					X				X
Joustavuus		X	X						
Kulttuuri			X						
PR ja markkinointi		X				X	X	X	

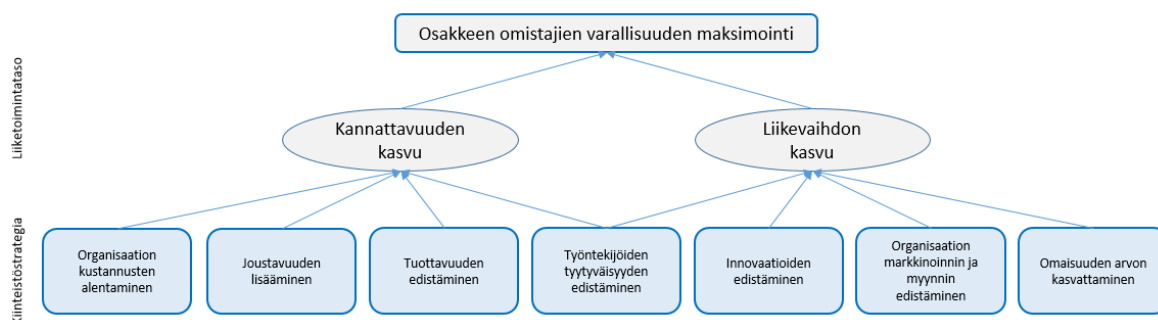
Kuva 17. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamismalli (Scheffer, Singer, Van Meerwijk, 2006)

Myös kappaleessa 2.7 esillä ollut Lindholmin malli (kuva 18) strategioiden yhteensovittamiseksi perustuu ajatukseen, että kiinteistöjohtamisen menestyminen tulisi arvioida sen liiketoiminnalle tuottaman lisäarvon kautta. Määriteltäviä strategioita voidaan käyttää päämäärien asettamiseen sekä ohjamaan kiinteistöihin liittyvää päätöksentekoa. Lisäarvo yritykselle

⁴⁹ Roulac, S. Nourse, H. 1993. Linking Real Estate Decisions to Corporate strategy. s.485

⁵⁰ Scheffer, J.L., Singer, P. Van Meerwijk. 2006. Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy. s.188-197

syntyy kannattavuuden kasvun ja liikevaihdon kasvun kautta. Väitöstutkimuksessa myös esitettiin strategisia suorituskymittareita kiinteistöjohtamisen strategioille, jotta niiden lisäarvon tuottoa voidaan mitata ja arvioida. Tätä kautta voidaan myös määritellä, minkä päätöksien kautta liiketoimintaa voidaan parhaiten tukea.⁵¹



Kuva 18. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamismalli (Lindholm, 2008)

Then ja Tanin yhteensovitusmalli on monisuuntainen malli (kuva 19), jossa yhteensovitus tehdään kysynnälle ja tarjonnalle, toimitilapalveluille, kiinteistöresursseille sekä organisaationaalisesti kiinteistöresurssien ja liiketoimintatarpeiden välillä. Jokaiselle tehtävälle yhteensovitukselle on myös määritelty kyseistä yhteensovitusta koskevat kriteerit. Mallissa kriteerien toteutuminen voidaan pisteyttää (1-5), mikä mahdollistaa yhteensovituksen voimakkuuden mittaamisen. Mallissa alapuolella oleva kiinteistöjohtamisen kenttä määrittelee, minkä toimitilaratkaisuiden, kiinteistöpalveluiden sekä kiinteistöresurssien kautta liiketoiminnan strategiaa tarkoituksenmukaisesti tuetaan. Kiinteistöpalveluiden ja liiketoiminnan yhteensovitus perustuu mallissa kiinteistöresurssien ja toimitilaratkaisuiden kautta tapahtuvaan yhteensovittamiseen.⁵²

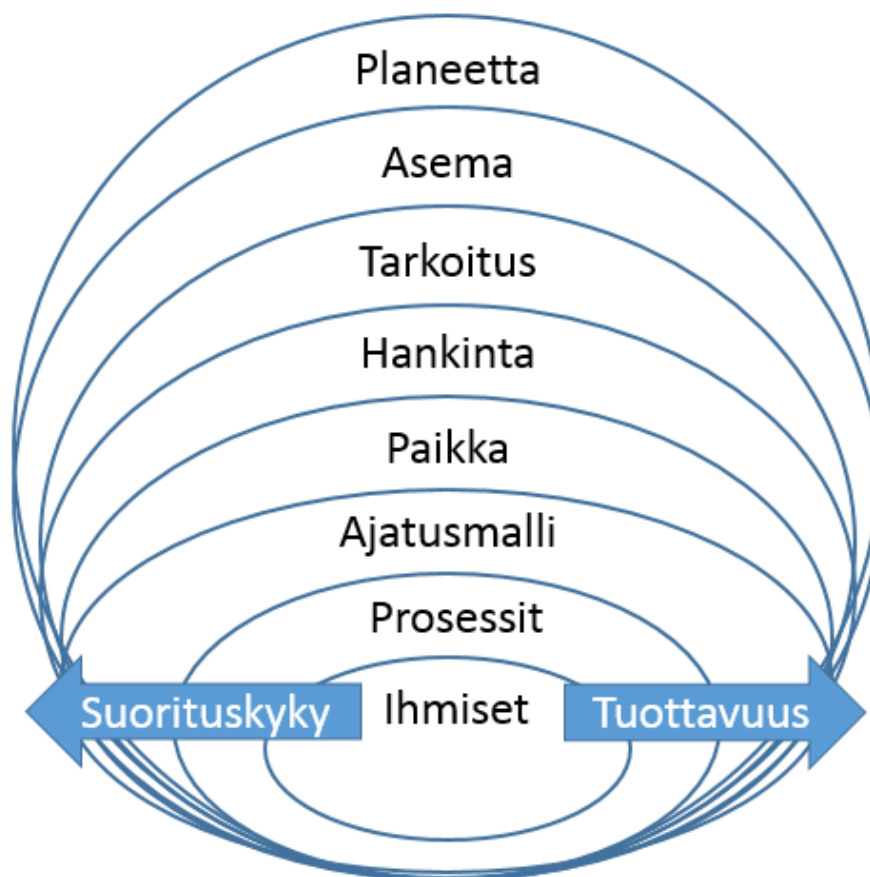


Kuva 19. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamismalli (Then, Tan, 2014)

⁵¹ Lindholm, A. 2008. Identifying and measuring the success of corporate real estate management. s. 61

⁵² Then, D. Tan, T. 2014. Attributes of Alignment of Real Estate and Facilities Management to Business Needs – an international comparative analysis. s. 6-10

Haynesin vuonna 2012 tehdyssä tutkimuksessa esillä ollut malli perustuu komponentteihin, jotka ovat planeetta (*planet*), asema (*position*), tarkoitus (*purpose*), hankinta (*procurement*), paikka (*place*), ajatusmalli (*paradigm*), prosessit (*processes*) ja ihmiset (*people*) (kuva 20).⁵³



Kuva 20. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamismalli (Haynes, 2012)

Mallissaan Haynesin esittää teoreettisen kehyksen, jonka tarkoituksena on tukea kiinteistöjohtamisen strategian ja liiketoiminnan strategian välistä suhdetta. Ideana on, että lukuisia eri komponentteja voitaisiin sovittaa tähän teoreettiseen kehykseen. Teoreettinen kehys perustuu ajatukseen, että optimaalinen yhteensovitus voidaan saavuttaa vain kun kaikki komponentit on yhteen sovitettu. Kun yhteensovitus on saavutettu, kiinteistöjohtamisen strategiat tarjoavat lisäarvoa liiketoiminnalle lisääntyneen tuottavuuden ja organisaation suorituskyvyn parantumisen kautta.⁵⁴ Komponenttien suomennokset ja selitykset ovat avattuina kuvassa 21. Suomennoksissa on pyritty parhaiten kuvaaviin suomennoksiin suorien käännösten sijaan.

⁵³ Haynes, B. 2012. Corporate real estate asset management: aligned vision, s.245

⁵⁴ Haynes, B. 2012 Corporate real estate asset management: aligned vision, s.252

Component	Komponentti	Selitys
Planet	Planeetta	Kiinteistöjohtamisen kestävän kehityksen näkökulmien ja yrityksen sosiaalisen vastuun yhteensovittaminen.
Position	Asema	Liiketoimintaympäristön muutoksien ymmärtäminen. Muutos on nopeaa ja kiinteistöjohtajan on pystyttävä analysoimaan ympäristöä onnistuakseen tehtävässään.
Purpose	Tarkoitus	Kiinteistöjohtajan tarve ymmärtää liiketoiminnan missiota ja strategiaa ja siten osata arvioida mahdollisia erilaisia kiinteistöjohtamisen strategiovaihtoehtoja.
Procurement	Hankinta	Päätetty hankintastrategia on keskeisessä roolissa kiinteistöjohtamisen strategian onnistumisessa liiketoiminnan vaatiessa joustavuutta ja sopeutuvuutta samaan aikaan. Päätökset liittyen vuokraamiseen ja ostamiseen liittyvistä järjestelyistä.
Place	Paikka	Kiinteistöjohtamisen kontekstissa paikalla tarkoitetaan muun muassa päätöksentekoa siitä, missä yrityksen pääkonttorin tulisi sijaita tai millaista ja missä sijaitsevaa toimistotilaa tarvitaan.
Paradigm	Ajatusmalli	Ajatusmallilla tarkoitetaan sitä, että kiinteistöjohtajan on ymmärrettävä kuinka organisaatio toimii ja mitkä ovat organisaation uskomukset ja arvot, jotta kiinteistöt ja työympäristöratkaisut voivat tukea ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Yritys voi käyttää kiinteistöjä ja toimitilojaan tuodessaan työntekijöille ja asiakkaille esille brändiään ja identiteettiään.
Processes	Prosessit	Prosesseilla tarkoitetaan sitä, että kiinteistöjohtajalla on oltava ymmärrys organisaation työprosesseista ja niiden tilantarpeista.
People	Ihmiset	Ihmisillä tarkoitetaan sitä, että kiinteistöjohtajan on tunnistettava työntekijöiden tarpeet ja toivomukset, jotta työympäristö voi tukea organisaation lisäksi myös yksilöitä.

Lisäarvon muodostuminen

Performance	Suorituskyky	Lisäarvon syntyminen suorituskyvyn paranemisen kautta. Suorituskyvyn paranemista voidaan arvioida taloudellisista näkökulmista, liiketoiminnan prosessien näkökulmasta, oppimis- ja kasvunäkökulmista sekä asiakasnäkökulmasta.
Productivity	Tuottavuus	Lisäarvon syntyminen työympäristön tuottavuuden suunnittelun kautta ja yleisen tuottavuuden lisääntymisen kautta.

Kuva 21. Haynesin kahdeksan komponentin yhteensovitusmalli muutettuna taulukkomuotoon (Haynes, 2012)

2.9 Yhteensovitusmallien analysointi ja kritiikki

Tässä kappaleessa käydään läpi edellisessä kappaleessa esitettyjen strategioiden yhteensovitusmallien analysointia myöhemmissä tutkimuksissa. Tässä kappaleessa pyritään selvittämään ja avaamaan aiheeseen liittyviä ongelmia ja millaista kritiikkiä yhteensovitusmallit ovat saaneet osakseen sekä samalla myös löytämään esitettyjen mallien vahvuudet ja heikkoudet.

Ramakersin vuonna 2008 julkaistussa diplomityössä tutkittiin Alankomaissa hoitosektorilla toimivien yritysten kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovitusta. Tutkimuksessa analysoitiin joitain edellisessä kappaleessa esitettyjä sekä muutamia muita tutkimuksia yhteensovitusmalleista. Hän etsi vastausta sille, mitä kyseiset tutkimukset todis-

tavat, miten niiden tarjoama informaatio on käytännössä hyödynnettävissä, mihin informaatioon niiden tulokset perustuvat sekä tarjoavatko nämä tutkimukset optimaalista ratkaisua strategioiden yhteensovittamiseksi.⁵⁵

Ramakers jatkoi aloittamaansa työtä myöhemmin yhdessä Appel-Meulenbroekin ja Gordon Brownin kanssa vuonna 2010⁵⁶. Kuvassa 22 on esitetty Ramakersin aloittaman tutkimussuunnan analyysi siihen mennessä keskeisesti esillä olleista malleista.

Tekijä	Liiketoimintastrategiat	Kiinteistöstrategiat	Yhteensovitus
Nourse and Roulac (1993)	1. Tarjotut tuotteet 2. Markkinoiden tarpeet 3. Teknologia 4. Tuotantokapasiteetti 5. Myyntitapa 6. Jakelutapa 7. Resurssit 8. Koko ja kasvu 9. Tuotto ja voitto	1. Käyttökustannusten minimointi 2. Joustavuus 3. Henkilöstöresurssien tukeminen 4. Markkinoinnin tukeminen 5. Myynnin tukeminen 6. Tuotannon, prosessien ja palveluiden tukeminen ja konttollointi 7. Johtamisen ja tietotyön tukeminen 8. Liiketoiminnan kiinteistöarvon haltuunotto	
Roulac (2001)	x	Katso Nourse ja Roulac (1993)	x
Acoba and Foster (2002)	1. Henkilöstöstrategiat 2. Prosessit 3. Systeemi-strategioiden mahdollistaminen	1. Kiinteistöjen hankinta 2. Tilamuutokset 3. Organisaatorakenne 4. Alihankinta strategiat 5. CRM 6. Työntekijöiden kehitys 7. Työympäristö standardit 8. Suoritusperusteinen laskutus 9. Tietojohtaminen ja IT	
Krumm ja De Vries (2003)	1. Liikevaihdon kasvu 2. kustannusten alentaminen	1. Tuottavuuden lisääminen 2. Kustannusten alentaminen 3. Riskinhallinta 4. Arvon lisääminen 5. Joustavuuden lisääminen 6. Kulttuurin muuttaminen 7. PR ja markkinointi	
Osgood (2004)	1. Missio ja visio 2. Asiakkaat ja markkinatilanne 3. Tuotteet ja palvelut 4. Yksilölliset kompetenssit 5. Arvot ja kulttuuri	1. Tilan laatu 2. Kustannusten alentaminen 3. Tilan määrä 4. Tilan sijainti 5. Tilan teknologia 6. Tilan hankinnan käytännöt	
Scheffer, Singer ja Van Meerwijk (2006)	Katso Nourse ja Roulac (1993)	Katso Krumm ja De Vries (2003)	
Lindholm, Gibler ja Leväinen (2006)	1. Liikevaihdon kasvu 2. Kannattavuuden kasvu	1. Omaisuuden arvon kasvattaminen 2. Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen 3. Innovaatioiden edistäminen 4. Työntekijöiden tyytyväisyyden edistäminen 5. Tuottavuuden edistäminen 6. Joustavuuden lisääminen 7. Organisaation kustannusten alentaminen	
Singer, Bossink ja Van De Putte (2007)	1. Kustannusten alentaminen 2. Defferointi 3. Fokus	1. Inkrementaalinen strategia 2. Arvopohjainen strategia 3. Standardisointi strategia	

Kuva 22. Analyysi yhteensovitusmallien liiketoimintastrategioista ja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioista sekä yhteensovituksesta. Kuvassa vihreä väri kertoo, että malli on huomioinut kyseisen osan hyvin. Keltainen kertoo, että osa on huomioitu ja punainen, että malli huomioi osan puutteellisesti tai ei ollenkaan. (Ramakers, Appel-Meulenbroek, Gordon Brown, 2010)

Ramakersin mukaan Noursen ja Roulacin tutkimus sekä Schefferin, Singerin ja van Meerwijkin tutkimus ovat näistä malleista käyttökelpoisimpia, sillä niissä arvioidaan myös yhteensovituksen voimakkuutta antaen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan

⁵⁵ Ramakers, Y. 2008. Strategic Alignment in the Care Sector. s.42-43

⁵⁶ Appel-Meulenbroek, R. Gordon Brown, M, Ramakers, Y. 2010. Strategic alignment of Corporate Real Estate. s.6.

strategioiden yhteensovittamiselle eri merkittävyyksiä.⁵⁷ Lindholmin, Giblerin ja Leväisen tutkimusta kritisoitiin sen perustumisesta liiketoiminnan strategioiden osalta puhtaasti taloudellisiin strategioihin. Sen eduiksi katsottiin kuitenkin se, että sen esittämät kiinteistöjohtamisen strategiat olivat kaikista perusteellisimmat⁵⁸. Yleisesti ottaen yhteensovitusmallit käyttivät samanlaisia kiinteistöjohtamisen strategioita, mutta erosivat mallissa käytettyjen liiketoiminnan strategioiden osalta⁵⁹.

Ramakers totesi jälkimmäisessä tutkimuksessa, että lukuisiin eri yhteensovitusmalleihin on päädytty johtuen nimenomaan siitä, että mallien pohjalla on käytetty useita eri liiketoimintastrategioita. Mallien sisältämät kiinteistöjohtamisen strategiat saattoivat olla selkeitä, mutta varsinainen strategioiden yhteensovitus oli jäänyt epätarkaksi.⁶⁰

Tutkimuksessa myös todettiin, että aihetta on tutkittu perusteellisesti vain Suomessa, Alankomaissa ja Yhdysvalloissa pienen tiedeyhteisön toimesta perustuen toistensa töihin. Monien tutkimuksien pohjana on käytetty Nourse ja Roulacin vuonna 1993 tekemää tutkimusta. Kyseiselle tutkimukselle annettiin tunnustusta siitä, että se arvottaa eri yhteensovitusmenetelmien. Tämä on oleellista, sillä kaikkien kiinteistöjohtamisen strategioiden vaikutus liiketoiminnan strategioihin ei voi olla sama, mikä on tärkeää informaatiota päätöksenteon kannalta. Ongelma on kuitenkin se, että malli ei perustele, miksi eräät strategiat yhteen sovitetaan ja toisia ei, sekä sitä, mikä määrittelee yhteen sovituksen vahvuuden. Tutkimuksessa todettiin, että edellä mainitut asiat perustuvat mallissa lähinnä intuitioon.⁶¹

Ramakers tuli johtopäätökseen, että strategioiden yhteensovittamisen tutkimus on vielä selvästi kesken ja että jopa yhden liiketoiminta-alan sisällä täsmällisen yhteensovitusmallin löytäminen on vaikeaa. Aikaisemmat tutkimukset ovat kehittäneet yhtäpitävyyden mahdollisten kiinteistöjohtamisen strategioiden välillä, mutta yhteensovittaminen riippuu silti aina ammattilaisten tietämyksestä asiassa ja tätä ei aina ole riittävästi saatavilla kiinteistöyhtiöissä. Tutkimuksessa myös todettiin, että itse yhteensovittamisen tutkimisen lisäksi tulisi tutkia strategista ajatuskarttaa yhteensovittamiseen asti ja arvioida yhteensovitusprosessia itseään.⁶²

Heywoodin vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessa yhteensovitusmalleja oli analysoitu jälleen. Heywood totesi, että vaikka kirjallisuudesta löytyy useita yhteensovitusmalleja, todisteet viittaavat siihen, että malleja ei käytännössä käytetä. Tämä puolestaan viittaa siihen, että se, miten yhteensovituksen pitäisi käytännössä ilmentyä, ei ole täysin selvää. Siten yhteensovittamisen perusteiden kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen on välttämätöntä.⁶³

Heywoodin näkemys aiheen tutkimuksesta on hieman ristiriidassa Ramakersin aiemmin mainittuihin havaintoihin. Kuten aiemmin todettiin, Ramakers näki, että tutkimusta on tehty pienen tiedeyhteisön toimesta perustuen toistensa töihin, kun Heywood puolestaan totesi,

⁵⁷ Ramakers, Y. 2008. Strategic Alignment in the Care Sector. s.56

⁵⁸ Ramakers, Y. 2008. Strategic Alignment in the Care Sector. s.51

⁵⁹ Ramakers, Y. 2008. Strategic Alignment in the Care Sector. s.56

⁶⁰ Appel-Meulenbroek, R. Gordon Brown, M, Ramakers, Y. 2010. Strategic alignment of Corporate Real Estate. s.1 ja 5

⁶¹ Appel-Meulenbroek, R. Gordon Brown, M, Ramakers, Y. 2010. Strategic alignment of Corporate Real Estate. s.1 ja 5

⁶² Appel-Meulenbroek, R. Gordon Brown, M, Ramakers, Y. 2010. Strategic alignment of Corporate Real Estate. s.11

⁶³ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.1

että kaikki aihetta tutkimaan aloittaneet kirjoittajat ovat luoneet oman mallinsa tai teoriansa yhteensovittamiselle ilman merkittäviä viittauksia aikaisempiin malleihin. Heywood näki kuitenkin Ramakersin tavoin Noursen ja Roulacin mallin vuodelta 1993 yhä vallalla olevaksi. Heywood myös totesi, että osittain johtuen kiinteistöjohtamisen verrattain hiljattain tapahtuneesta nousemisesta itsenäiseksi oppiaineeksi, on mahdollista, että mahdollisuudet kouluttaa kiinteistöalan ammattilaiset yhteensovitussmalleihin ja -teorioihin ovat olleet rajalliset.⁶⁴

Heywood näki, että esitetyt yhteensovitussmallit ovat vaihtelevia ja eroavat toisistaan siinä, miten loppuunvietyjä ne ovat. Tästä syystä myös niiden hyödyntäminen käytännössä on voinut olla hankalaa. Mallien taustalla ollut teoreettinen järkeily on myös vaihdellut johtuen erilaisista yksilöllisistä näkökannoista. Tämä vaihtelevuus saattaa olla osittain seurausta juuri edellä mainitusta tutkimusalan ”nuoruudesta” tai johtamistutkimuksen luonteesta ja sen tiedon tuottamisessa ylipäättään. Heywood toteaa, että joka tapauksessa yrityksen kiinteistöjohtamisen tutkimus voisi olla täsmällisempi ja systemaattisempi teorian muodostukseensa.⁶⁵

Heywood kävi läpi esitettyjä yhteensovitussmalleja pyrkien ymmärtämään niiden heikkouksia ja vahvuuksia, sekä analysoi niitä, niiden sisältämien komponenttien kautta (kuva 23).

Komponentit	Yhteensovitussmallit									
	Nourse and Roulac (1993)	Weatherhead (1997, Ch. 4)	White (1998)	Englert (2001)	Edwards and Ellison (2003)	Osgood, Jr (2004 & 2009)	Wills (2005)	Then (2005)	Scheffer et al. (2006)	Then and Tan (2010)
Strategiset laukaisijat										
Yrityksen strategia (muodostus)										
Liiketoimintamarkkinadata										
Ulkoiset liiketoimintatekijät										
Strategiset liikkeelle panevat voimat, joilla on kiinteistövaikutuksia										
Strategiset liikkeelle panevat voimat, joilla ei ole kiinteistövaikutuksia										
Olemassa olevien kiinteistöjen auditointi										
Suorituskyvyn arviointi										
Kiinteistömarkkina data ja informaation										
Kiinteistöjohtamisen strategian muodostus										
Strategioiden yhteensovittaminen										
Muihin yrityksen toimintoihin integrointi										
Kiinteistöjohtamisen päätöksenteko										
Suuntautuneisuus										
Palaute										
Komponenttien määrä mallissa (n=15)	13	15	7	12	10	12	10	14	7	10

Selitteet:

Sisällytetty

"Vihjattu" tai viitattu

Ulkopuolinen kuvatulla mallille

Kuva 23. Analyysi yrityksen kiinteistöjohtamisen yhteensovitussmalleista niiden sisältämien komponenttien kautta (Heywood, 2011)

⁶⁴ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.3

⁶⁵ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.10

Hän kritisoi sitä, että osa malleista on hyvin kiinteistönäkökulmakeskeisiä. Kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden suhde on usein selvästi yksisuuntainen prosessi käsitellen vain kiinteistöjohtamiseen liittyviä seurauksia. Kaksisuuntaisuuden nähdään ilmentyvän lähinnä siten, että kiinteistöjohtamisen strategiat vaikuttavat liiketoiminnan strategioihin monissa tapauksissa palautteenannon kautta.⁶⁶

Prosessin kaksisuuntaisuuden tarvetta esitti myös Glatte ja hän perusteli asian olevan tärkeä juuri kiinteistöjen joustamattomuuden ja liikkumattomuuden vuoksi⁶⁷. Myöhemmin Haynes ja Appel-Meulenbroek totesivat erillään Glatten tutkimuksesta, että yhteensovittamisen ongelmat juontavat juurensa juuri näistä samoista syistä. Lisäksi kiinteistöjohtajien arvio yhteensovituksen onnistumisesta ei välttämättä vastaa yhteensovittamisen onnistumisen todellista tilaa tai potentiaalia.⁶⁸

Haynes viittaa Heywoodin havaintoon siitä, että edellä esitetyt kymmenen yhteensovitusmallia sisälsivät seitsemästä viiteentoista eri osatekijää tai komponenttia (kuva x). Monimuuttujainen lähestymistavan tarjotessa tarkempaa ymmärrystä kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden suhteesta se samalla nostaa esille sarjan perustavanlaatuisia kysymyksiä:⁶⁹

- Mitä ovat yrityksen kiinteistöjohtamisen keskeiset komponentit?
- Mikä olisi tarkoituksenmukainen teoreettinen kehys yrityksen kiinteistöjohtamiselle?
- Miten nämä keskeiset komponentit käyttäytyvät monimuuttujaisessa ympäristössä?

Haynes tarjoaa vastaukseksi näihin kysymyksiin edellisessä kappaleessa esitettyä kahdeksan komponentin malliaan⁷⁰. Vuonna 2015 julkaistussa Ziemban tutkimuksessa Haynesin mallin todettiin olevan hyvin yleisellä tasolla ja kaipaavan vielä kehittämistä⁷¹. Tutkimuksen johtopäätöksissään Haynes totesi itsekkin että tämän mallin jatkokehittämiseksi on tarvetta ja että sen olisi noudettava seuraavaa polkua⁷²:

- Osoittaa, että teoreettinen malli sisältää kaikki komponentit.
- Varmistaa, että jokainen komponentti voidaan panna käytäntöön siten, että mittaaminen ja arviointi voidaan suorittaa tapaustutkimuksen kautta.
- Linkityksien luominen myös komponenttien välille, jotta monimuuttujainen kehys voidaan kehittää tai mallintaa.

Edellä mainituista yhteensovitusmallien ongelmista johtuen Heywood esitti, että yhteensovittamista tulisi lähestyä myös muilla tavoin. Hän totesi, että yhteensovittamista voidaan tutkia käsittäen se ”viheliäisenä ongelmana” (*wicked problem*). Viheliäisiä ongelmia lähestyessä on tärkeämpää sisäistää strateginen ajattelutapa kuin yrittää määritellä lopullinen tai

⁶⁶ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.5

⁶⁷ Glatte, T. 2013. The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies. s.2

⁶⁸ Haynes, B. Appel-Meulenbroek, R. 2016/2014 An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. s.45.

⁶⁹ Haynes, B. 2012. Corporate real estate asset management: aligned vision, s.244

⁷⁰ Haynes, B. 2012 Corporate real estate asset management: aligned vision, s.252

⁷¹ Ziemba, E. 2015. The concept of a sustainable approach to corporate real estate management. s.88.

⁷² Haynes, B. 2012 Corporate real estate asset management: aligned vision, s.252

pysyvä ratkaisu strategioiden yhteensovittamiseksi. Viheliäisille ongelmille on löydetty kymmenen ominaispiirrettä, jotka ovat: ⁷³

- Jokainen ongelma on yksilöllinen.
- Ei ole olemassa lopullista tai täydellistä muotoilua ongelmalle.
- Jokainen ongelma on toisen ongelman oire.
- On vaikeaa tai mahdotonta määritellä täydellisesti kaikkia mahdollisia ratkaisuja.
- Jokainen ratkaisu on ainutlaatuinen eikä tulevaisuudessa toistettavissa sellaisenaan.
- Ei ole olemassa välitöntä tai lopullista testausta esitettylle ratkaisulle.
- Ratkaisut ovat hyviä tai huonoja, eivät oikeita tai vääriä.
- Lopullinen ratkaisu ei ole koskaan saavutettavissa.

Viheliäiset ongelmat on kuitenkin ratkaistavissa. Kiinteistöjohtajien tulisi yrittää yhteensovittamista, vaikka täydellinen yhteensovittaminen ei olisikaan mahdollista tai yhteensovitus ei olisikaan kestävä ilmiö. ⁷⁴

Heywood totesi, että paljon kiinteistöjohtamisen teoriasta on kiinteistöjohtamisen ammattilaisten luomaa heidän etsiessään yleisiä selityksiä käytännöille. Tämä on tieteenalan kannalta merkittävä piirre, joka nostaa myös esille kysymyksiä kehittyvien ammattimaisten tieteenalojen tiedon muodostuksen teoriasta. Onko tieto ammatillisesti vai tieteellisesti johdettua? Siksi hän tutkimuksessaan pyrkikin lähestymään aihetta vaihtoehtoisesta näkökulmasta ja esitti harkittavaksi jatkotutkimusta käyttäen edellä esitettyä lähestymistapaa. Hänen mukaansa alalla eniten tarvittaisiin joustavan yhteensovituskäytännön löytämistä strategioiden yhteensovittamiseksi. ⁷⁵

Heywoodin lisäksi Ramakers, Appel-Meulenbroek sekä Haynes totesivat, että strategista ajatuskarttaa yhteensovittamiseen asti tulisi tutkia sekä arvioida yhteensovitusprosessia itseään. Tähän tarpeeseen tässä tutkimuksessa pyrittiinkin vastaamaan strategiaproessin mallintamisen kautta ja siten myös vastaamaan yhteensovittamisen viheliäiseen ongelmaan.

2.10 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian laatimisen vaiheet

Leväisen mukaan kiinteistöjohtamisen strategian kehittäminen jakautuu kolmeen perusvaiheeseen, jotka ovat analyysi, ratkaisujen kehittäminen ja strategian käyttöönotto (kuva 24).

⁷⁶ Perusajatukseltaan se noudattaa samoja vaiheita kuin aiemmin esitetty Carlopion strategiaprosessi, mutta se yhdistää informaation keräämisen ja analysoimisen ensimmäiseen vaiheeseen sekä strategioiden arvioinnin ja valinnan toiseen vaiheeseen. Se on yhtenevä myös Simersonin strategiaproessimallin kanssa kahden ensimmäisen vaiheen osalta, mutta ei ota kantaa käyttöönoton jälkeisiin vaiheisiin. Näihin ei todennäköisesti ole ollutkaan tavoite ottaa kantaa, sillä Leväinen mallissa on kyse strategian kehittämisen vaiheista. Kuitenkin Kamenskynkin mukaan koko strategiaprosessissa kyse on myös strategian toteuttamisesta ja sen uudistamisesta.

⁷³ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.7

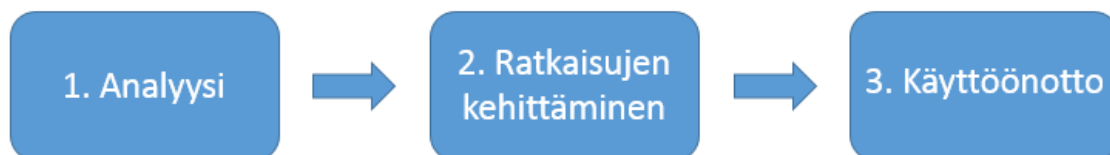
⁷⁴ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.7

⁷⁵ Heywood, S. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. s.10-12

⁷⁶ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.95-96

Strategiaa luodessa on otettava huomioon organisaation tarpeet ja erotettava ydintoiminta ja muut toiminnot toisistaan. Strategiassa selvitetään sisäisten ja ulkoisten palveluiden tuottamisessa tarvittavat resurssit ja rahoitus sekä luodaan toimintatavat niiden toteuttamiseen. Samalla luodaan lyhyen ja pitkän aikavälin budjetit. Strategian luomisen jälkeen sen toteutumista on seurattava ja mitattava.⁷⁷

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian kehittämisen vaiheet



Kuva 24. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian kehittämisen vaiheet (Leväinen, 2013)

Analyysivaiheessa huomioidaan organisaation strategiset tavoitteet, tarpeet ja odotukset. Tämän lisäksi tarkastellaan kiinteistöportfolio, tilankäyttö sekä kokonaiskuva olemassa olevista resursseista, prosesseista ja palveluista. Strategiaratkaisua luodessa selvitetään mahdolliset vaihtoehtoiset ratkaisut. Tämän jälkeen määritellään arviointikriteerit eri vaihtoehdoille. Arvioinnin perusteella valitaan paras vaihtoehto. Toteuttamisvaiheessa on tärkeää informoida asiasta koko henkilöstöä, saada heidät sisäistämään strategia ja tätä kautta sitoutumaan siihen. Käyttöönotossa tarvittavat henkilö- ja muut resurssit on selvitettävä ja suunniteltava toiminta niiden mukaan.⁷⁸

Ilsjanin vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa on esitetty monivaiheisempi malli kiinteistöjohtamisen strategian muodostamisen avuksi (kuva 25). Malli on johdettu Edwardin ja Ellisonin vuonna 2004 esittelemästä mallista lisäämällä siihen kiinteistöjohtamisen organisaatio, sillä Ilsjan katsoi sen olevan kriittinen puute Edwardin ja Ellisonin mallissa. Malli erottaa kaksi kategorialla, joilla on suora vaikutus strategian muodostamiseen. Nämä kategoriat ovat kiinteistön piirteet sekä kiinteistön käyttäjien piirteet. Yhdessä ne muodostavat sarjan mahdollisuuksia ja rajoituksia, joista seuraa valintoja, joiden perusteella kiinteistöjohtaja alkaa muodostamaan strategiaa.⁷⁹

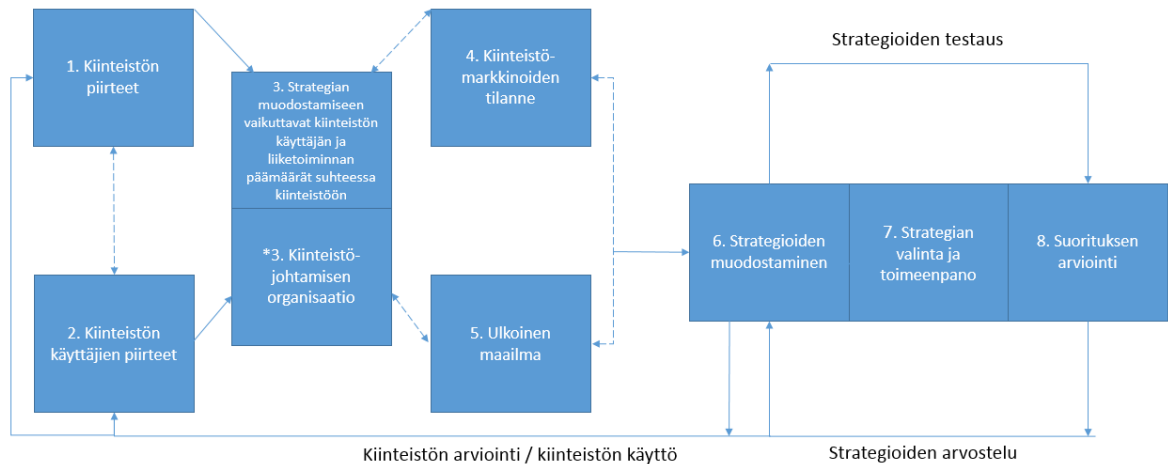
Näiden lisäksi on otettava huomioon kolme muuta vaikuttavaa tekijää. Strategian muodostamiseen vaikuttavat käyttäjän ja organisaation päämäärät suhteessa kiinteistöön, kiinteistömarkkinoiden tilanne sekä ulkoinen maailma, jonka kontekstissa kiinteistöjohtajan on toimittava. Kun strategiat on luotu, tehdään valinta ja toteutus, jonka jälkeen strategian toteutumista seurataan.⁸⁰

⁷⁷ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.95-96

⁷⁸ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.95-96

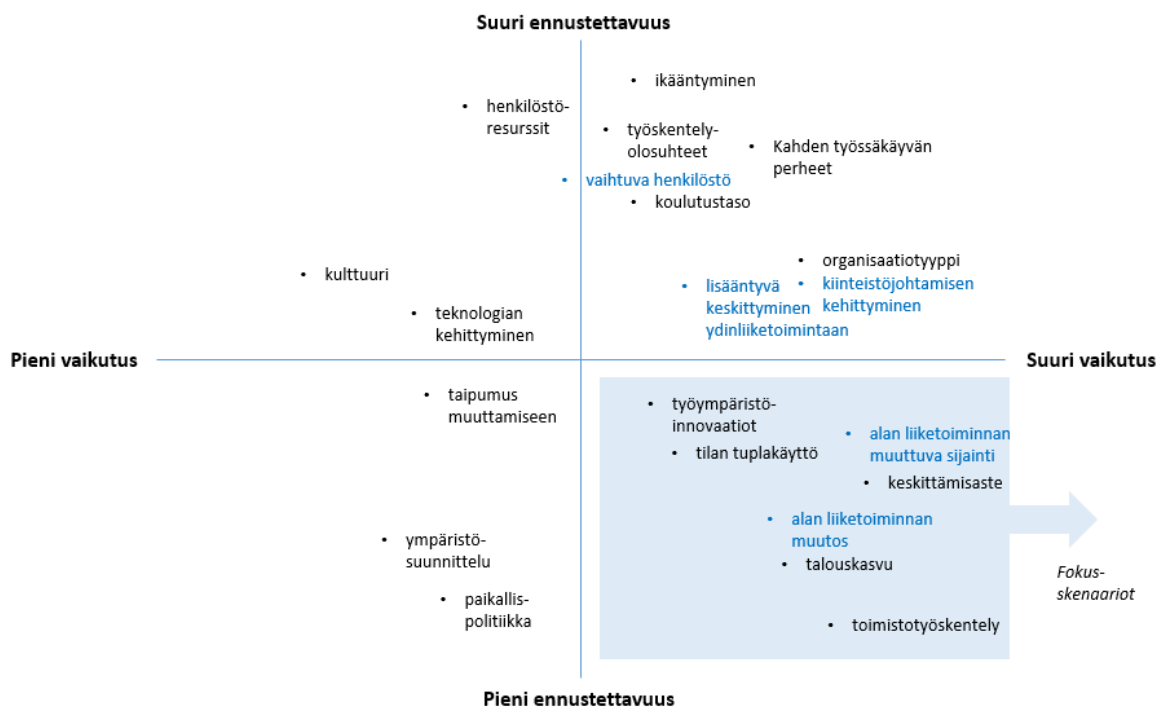
⁷⁹ Ilsjan, V. 2006. A Conceptual Framework for Corporate Real Estate Management (CREM) research. s.12

⁸⁰ Ilsjan, V. 2006. A Conceptual Framework for Corporate Real Estate Management (CREM) research. s.12



Kuva 25. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strateigan muodostaminen (Ilsjan, 2006)

Apuna strategian laatimisessa voidaan käyttää skenaariosuunnittelua. Ajattelemalla mahdollisia skenaarioita sekä niiden syy-seuraus -suhteita kiinteistöjohtaja tulee tietoiseksi päätösten seurauksista. Mahdollisten skenaarioiden muodostamiseksi on tutkittava, mitkä ovat tulevaisuudessa muutosvoimia ja millaisessa ympäristössä yrityksen kiinteistöjohtaminen tulee siten operoimaan. Nämä voimat tulee luokitella niiden todennäköisyyden ja vaikutuksien mukaan, minkä Dewulf on havainnollistanut nelikentän avulla (kuva 26):⁸¹



Kuva 26. Dewulfin Skenaariosuunnittelumalli. Matriisiin on lisätty sinisellä tekstillä Gibsonin ja Barkhamin tutkimuksessa mainitut kaupan alaa koskevat muutos voimat. Näiden ennustettavuus ja vaikutus on itse arvioitu. (Dewulf, 2000, Gibson, Barkham, 2001)

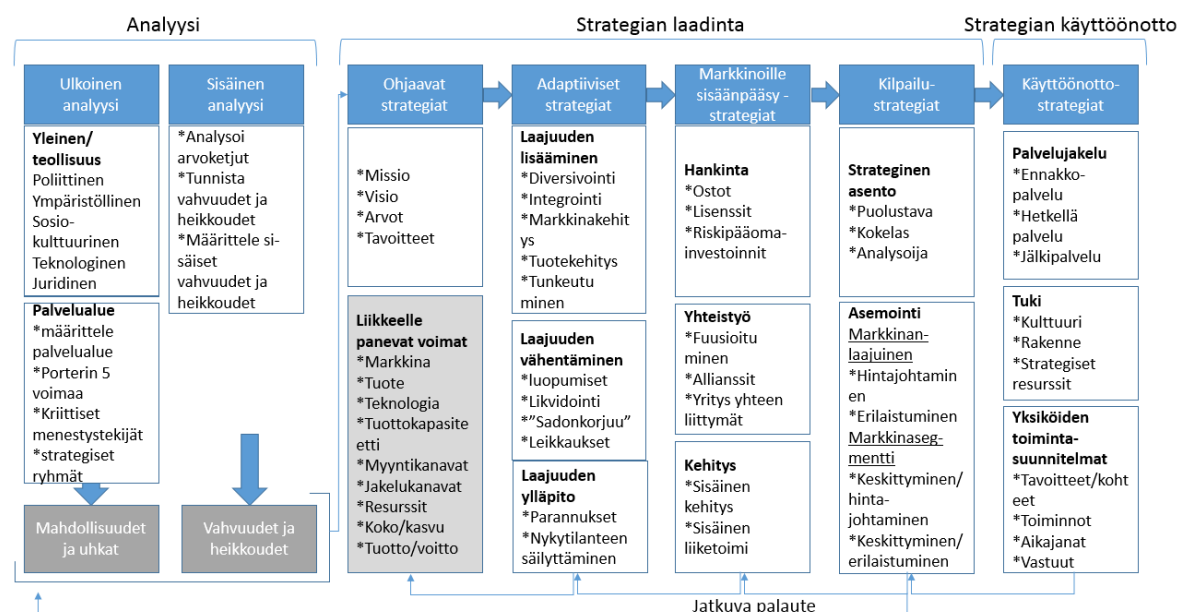
Dewulfin skenaariosuunnitteluesimerkki tarkasteltaessa on huomioitava, että mahdolliset muutosvoimat riippuvat siitä, mille toimialalle yrityksen liiketoiminta on keskittynyt. Esi-merkiksi kaupungistumisen vaikutukset ovat suuremmat vähittäiskaupan alalla toimivalle

⁸¹ Dewulf, G. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. s.89-90

yritykselle kuin tuotantotiloina kiinteistöjä omistavalle yritykselle. Vastaavasti esimerkiksi toimistotyöskentelyn lisääntymisellä ei välttämättä ole niin suurta vaikutusta tämän tutkimuksen kohdeyritykselle.

Dewulf totesi lisäksi, että skenaariosuunnittelussa pitäisi arvioida neljää eri näkökulmaa. Skenaarioiden määrää tulee olla rajattu, jotta työkalu on hallittavissa ja hyödyllinen. Skenaarioiden on oltava johdonmukaisia ja mahdollisia nykytilanteessa. Skenaariosuunnittelua tulee lähestyä myös pohdinnan ja keskustelun kautta; skenaarioiden tulee olla uusia ja samanaikaisesti uskottavia. Viimeisenä skenaariot on arvioitava eri osapuolten intressejä vasten.⁸²

Ramakers lähestyi diplomityössään kiinteistöjohtamisen strategian laadintaa strategisen ajattelun kartan kautta (kuva 27). Hän jakoi strategian laadinnan kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat ”Analyysi”, ”Strategian laadinta” ja ”Strategian käyttöönotto”. Analyysivaiheessa tehdään yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analyysi, joiden perusteella muodostetaan kuva heikkouksista, vahvuuksista, uhkista ja mahdollisuuksista (SWOT). Tämän perusteella strategian laadintavaiheessa luodaan strategiat, jotka on jaoteltu strategisessa kartassa niiden roolin ja laajuuden mukaan. Ohjaavat strategiat ottavat kantaa laajimmalla ja perustavanlaatuisella tasolla, kun taas adaptiivisilla strategioilla vastataan yrityksen laajuuteen ja laajentumiseen liittyviin haasteisiin. Strategisen ajattelukartan viimeinen vaihe on strategian käyttöönotto.⁸³ Laatimansa strategisen ajattelun kartan kautta Ramakers pyrki osaltaan tuomaan ratkaisun strategioiden yhteensovittamiseksi ja tarjoamaan aikaisemmissa kappaleissa peräänkuulutetun yhteensovitusprosessin kuvauksen.



Kuva 27. Strategisen ajattelun suunnittelukartta (Ramakers, 2008)

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, myös Haynes ja Appel-Meulenbroek peräänkuuluttivat strategisen ajatuskartan mallintamista strategian laatimisen ja strategioiden yhteensovittamisen tueksi. He tukeutuivat tutkimuksessaan Ramakersin aiempaan analyysiin ole-

⁸² Dewulf, G. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. s.90-91

⁸³ Ramakers, Y. 2008. Strategic Alignment in the Care Sector. s.59 ja 103

massa olevista yhteensovitusmalleista ja hyödynsivät siinä parhaiksi nähtyjä omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksensa tuloksena he esittivät kaksitoistakohtaista mallia, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ”Tilanneanalyysi”, Strategioiden muodostaminen ja ”Käyttöönoton suunnittelu” (kuva 28). Tutkimuksessa käytiin läpi aiempaa tutkimusta ja heidän ehdottamassaan mallissa hyödynnetäänkin aikaisempia tuloksia. Kiinteistöjohtamisen strategioiden määrittely pohjautuu Roulacin yhteensovittamistaulukkuun ja toimenpiteiden määrittelyssä tukeudutaan Lindholmin strategiavaihtoehtoista johdettuihin tehtäviin ja toimenpiteisiin. Tilanneanalyysin yhteydessä puolestaan hyödynnetään Haynesin kahdeksan komponentin mallia.⁸⁴

Tilanneanalyysi	Kohta 1	Suorita PESTEL-analyysi (political, economic, social, technological, environmental, legal) organisaatiolle määritelläksesi tärkeimmät muutosvoimat voimat liiketoiminnan kannalta. Kiinteistöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen henkilöiden tulee olla läsnä.
	Kohta 2	Muutosvoimien kääntäminen kymmeneksi merkittävimäksi aiheeksi yrityksen liiketoimintaympäristössä
	Kohta 3	SWOT-analyysin laatiminen kiinteistöportfoliolle
	Kohta 4	Heikkouksien ja vahvuuksien asettaminen ruudukolle ja niiden vertaaminen liikkeelle paneviin voimiin. Tämän pitäisi paljastaa merkittävimmät uhat ja mahdollisuudet ja informoida siten yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian yhteensovittamisesta.
	Kohta 5	Skenaariosuunnittelun teknikoiden hyödyntäminen alueilla, jossa liiketoimintaympäristö on erityisen herkkä
Strategioiden muodostaminen	Kohta 6	Muuta tilanne analyysi liikkeelle paneviksi voimiksi ja priorisoi, mitkä näistä ovat tärkeimpiä.
	Kohta 7	Käytä Roulacin taulukkoa määritelläksesi, mitkä yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioista on kaikista tärkeimpiä organisaatiolle pitäen mielessä prioriteetit sekä eri sidosryhmät.
Strategioiden käyttöönoton suunnittelu	Kohta 8	Tunnista mahdolliset toimenpiteet, joista yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat voisivat hyötyä (sovelta Lindholmin strategioiden yhteensovittamismallia ja sen toimenpidelistausta).
	Kohta 9	Keskustele keskeisistä kiinteistöjohtamisen aspekteista asiakasorganisaation sidosryhmien kanssa tehdäkseen toimenpiteistä mahdollisimman täsmällisiä.
	Kohta 10	Arvioi nykyinen yrityksen kiinteistöportfolio näihin yrityksen kiinteistöjohtamisen aspekteihin perustuen ja tunnista mahdolliset esteet yhteensovittamisen edistämiseksi ja sen lisäarvolle
	Kohta 11	Arvioi uudelleen, onko yrityksen kiinteistöjohtamisen nykyinen organisaatio paras mahdollinen toteuttamaan ja ylläpitämään valittuja kiinteistöjohtamisen strategioita
	Kohta 12	Suorita kilpailija-analyysi, jotta voit päättää, kuinka tarjota yritykselle parhaita mahdollisia yrityksen kiinteistöjohtamisen palveluita.

Kuva 28. Yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovitusprosessi. Muutettu tekstimuodosta kuvaksi. (Appel-Meulenbroek, Haynes, 2014)

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessia ja strategioiden laadinnan vaiheita on tutkittu vähän verrattuna yhteensovittamisen tutkimukseen. Leväisen kolmeen vaiheen jaettu strategian laatimisen prosessi on auttamatta liian suppea. Ilsjanin malli puolestaan tunnistaa jo useampia vaiheita, mutta on vielä hyvin yleisellä tasolla. Heywood, Ramakers, Appel-Meulenbroek ja Haynes peräänkuuluttivat strategiaprocessin vaiheiden tutkimista ja samat henkilöt lukuun ottamatta Heywoodia pyrkivät myös tarjoamaan siihen vastauksen. Kamensky peräänkuulutti strategia-ajattelun ulottamista strategian toteutuksen ja uudistamiseen, mihin edellä mainitut mallit eivät kuitenkaan ottaneet kantaa Ramakersin palautteenantoa kuvaavaa nuolta lukuun ottamatta. Mallit eivät myös tuo esille kiinteistöportfoliojohtamisen roolia strategian laadinnassa tai strategioiden yhteensovituksessa. Ramakersin malli on kattava, mutta ei sellaisenaan hyödynnettävissä tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä yleispiirteisyytensä vuoksi. Tosin Simersonkin totesi, että prosessimalli on aina muokattava tilanteen vaatimuksia vastaavaksi. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessin tutkiminen onkin yhä kesken.

⁸⁴ Haynes, B. Appel-Meulenbroek, R. 2016/2014 An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. s.49-58

2.11 Omistaminen ja vuokraus

Yritykset ovat vuosien ajan omistaneet kiinteistönsä. Yritykset eivät pelkästään ole omistaneet tehtaitaan tai tuotantotilojaan, mutta usein myös toimistonsa, varastonsa ja vähittäismyyntikiinteistönsä. Vaikka monet näistä kiinteistöistä on sopivia laajalle käyttäjäkunnalle, monet yritykset ovat päättäneet sitoa niukat pääomansa kiinteistöihin sen sijaan, että uudelleen sijoittaisivat tämän pääoman liiketoimintaansa. Keskustelua on käyty siitä, pitäisikö yritysten, jotka eivät ole kiinteistöliiketoimintayrityksiä, omistaa niin paljon kiinteistöjä ja sitoa pääomaa ydinliiketoimintojen ulkopuolelle.⁸⁵

Kiinteistöt ovat usein merkittävin varallisuustekijä yrityksessä. Yrityksen kiinteistöjohtamisella ylläpidetään ja lisätään tätä varallisuutta.⁸⁶ Tilojen omistaminen merkitsee yritykselle usein velan ottamista. Velalla, eli vieraalla pääomalla, on vaikutusta yrityksen taloudellisiin mittareihin. Vähentämällä velan osuutta taseessa voidaan pienentää velkaantumisasastetta ja samalla mahdollistetaan korkeampi sijoitetun pääoman (ROI) tuottoaste yrityksessä. Nämä merkitsevät matalampaa pääoman kustannusta ja siten nostavat yrityksen osakkeiden arvoa. Huomioitavaa on myös se, että usein kiinteistöt ovat taseessa kirjanpitoarvoillaan ja kuitenkin velan vakuutena niistä käytetään markkina-arvoja, jolloin yrityksen velkaantumisasaste näyttää korkeammalta kuin se todellisuudessa on.⁸⁷

Sitoutuneista pääomista voi myös aiheutua kustannuksia menetettyjen tuottojen muodossa niiden vaihtoehtoihin investointimahdollisuuksiin verrattuna. Käyttäjäomistajat ovatkin alkaneet kiinnittämään yhä enemmän huomiota kiinteistöihin sitoutuviin pääomiin, koska ne halutaan pois taseesta ja niihin sitoutunut pääoma halutaan käytettäväksi yrityksen ydinliiketoimintaan.⁸⁸

Deng ja Gyourko pyrkivät vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessaan selvittämään, onko suhteellisesti suuren määrän kiinteistöjä omistavien ja vähemmän omistavien yritysten taloudellisessa suoriutumisessa todella eroa. He tulivat siihen tulokseen, että eräissä tilanteissa suuria kiinteistömääriä omistavat yritykset saavuttivat pienempiä tuottoja. Tutkimuksen kannalta ongelmaksi kuitenkin todettiin se, että tälle voi olla useampia eri selityksiä. Heidän suositunsa selitys oli se, että korkea omistajuus viittaa tehottomuuteen ja kiinteistöjen kalliiseen ajalliseen yhteensopimattomuuteen yrityksen tuotantocyklin kanssa, mikä johtaa siihen, että yritys ei kykene tekemään joitain tuottavia projekteja, sillä pääoma on sidottuna kiinteistöissä. Tutkimuksessa todettiin, että huolimatta siitä, että selityksestä ei voida olla varmoja, tulokset viittaavat siihen, että varsinkin yritysten, jotka omistavat paljon kiinteistöjä ja joiden liiketoimintaan liittyy korkeampia riskejä, tulisi harkita kiinteistöomaisuuden osuuden pienentämistä edellä mainituista syistä.⁸⁹

⁸⁵ Deng, Y. Gyourko, J. 2000. Real Estate Ownership by Non-Real Estate Firms: An Estimate of the Impact on Firm Returns. s.2.

⁸⁶ Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. s.30-31

⁸⁷ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.27

⁸⁸ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.27

⁸⁹ Deng, Y. Gyourko, J. 2000. Real Estate Ownership by Non-Real Estate Firms: An Estimate of the Impact on Firm Returns. s.16

Louko totesi, että sen sijaan että kiinteistöjohtaja pääsisi maksimoimaan voittoa kiinteistöllä, hänen toimintansa on liiketoiminnan kontrolloimaa. Kiinteistöihin liittyvien päätöksien tulisi juontaa juurensa liiketoiminnan tavoitteista, mikä tarkoittaa, mahdolliset tulevat tuotot tulisi nähdä vain tervetulleina sivutuotteina.⁹⁰

Vaihtoehto tilojen omistamiselle on tilojen vuokraaminen. Alin tutkimuksessa omistamiselle ja vuokraamiselle etsittiin taloudellisia ja strategisia syitä⁹¹. Nämä syyt on esitetty kuvassa 29. Vuonna 2012 Lundin yliopistossa tehdyssä Pro Gradu -tutkimuksessa tutkittiin samaa aihetta. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 110:tä ruotsalaista yritystä, joista 20 toimi kaupan alalla. Samaan kuvaan on lisätty kyseissä tutkimuksissa esille tulleet nimenomaisesti kaupan alaa koskevat strategiset ja taloudelliset syyt vuokrata tai omistaa kiinteistöjä. Tässä tutkimuksessa esille tulleet syyt näkyvät samassa kuvassa sinisellä tekstillä.⁹²



Kuva 29. Kiinteistöjen omistamiseen ja vuokraamiseen vaikuttavat strategiset ja taloudelliset syyt. Alin tutkimus on muokattu kuvaksi ja siihen on lisätty kaupan alan tutkimuksessa esille tulleet syyt sinisellä. (Ali, 2008 ja Elofsson, Lindstedt, 2012)

Syyt ovat pitkälti yhteneviä omistamisen perusteiden painottuessa turvallisuus ja kontrolli -näkökulmiin, kun taas vuokrausta perustellaan joustavuuden lisäämisellä. Pro Gradu -tutkimuksessa niin omistamista kuin vuokraamistakin perusteltiin yrityksen politiikalla, mikä voikin jo sisältää useampia eri syitä, joiden taustalla voi olla yrityksen liiketoiminnan strategiaan liittyvät päätökset.

Korpela totesi, että viime vuosina myös monet kaupan alan toimijat ovat vähentäneet käyttämiensä toimitilojen omistusta ja siirtyneet niihin vuokralle erilaisin järjestelyin. Yritykset

⁹⁰ Louko, A. 2004. Competitive advantage from operational corporate real estate disposals. s.17

⁹¹ Ali, Z. McGreal, S. Adair, A. Webb, J.R. 2008. CRE Strategy: A Conceptual Overview. s. 20

⁹² Elofsson, S. Lindstedt, A. 2012. Corporate Real Estate Management - Importance, Strategies and Development. s. 46-49

käyttävätkin monenlaisia vuokrajärjestelyjä, kuten esimerkiksi myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyjä. Vuokrasopimukset pyritään tekemään nettovuokrasopimuksina, jolloin päätökset tarvittavista investoinneista ja kunnossapidosta pysyvät vuokralaisten hallussa.⁹³ Myynti ja takaisinvuokraus -järjestelyn etuja ja syitä ovat muun muassa juuri pääoman vapauttaminen, keskittyminen ydinliiketoimintaan, riskien siirtäminen sekä joustavuuden lisääminen. Kuten muidenkin omistamiseen ja vuokraamiseen liittyvien päätösten taustalla, järjestelyn perusteena on kuitenkin useampi kuin yksi syy. Lähes poikkeuksetta siihen liittyy silti tarve pääoman rakenteen muutoksille.⁹⁴

Tilojen vuokraamisessa ja omistamisessa on molemmissa sekä etuja, että haittoja, jotka Louko jaotteli kuvassa 30 esitetyllä tavalla.⁹⁵ Hän huomautti, että on arvioitava, mitä kiinteistöihin liittyviä riskejä yritys voi itse ottaa vastattavakseen. Niiden riskien siirtämisestä, jotka yritys voisi itsekin kantaa, ei ole hyötyä. Hätiköity kiinteistöistä eroon hankkiutuminen voi tuoda vaan lisää ongelmia esimerkiksi, jos tehdään huolimattomasti pitkiä vuokrasopimuksia väärin kiinteistöihin. On myös tärkeä ymmärtää, että lainsäädäntö kirjanpitoon liittyen saattaa muuttua nopeasti, jolloin taseen säätäminen ei saa olla ainoa syy kiinteistöjen myymiseen.⁹⁶

	Edut	Haitat
Omistaminen	<ul style="list-style-type: none"> + mahdollisuus hyötyä markkinoiden noususta / jäännösriski + sijoitusportfolion diversivointia + lainanantajan tuottovaade on matalampi kuin sijoittajan + mahdollisuus myyntiin ja takaisin vuokraukseen + turvallisuus + verosuoja poistojen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - vapauttaa alle 100 % arvosta - vähemmän joustoa kuin vuokrauksessa - varat sidottuina epälikvideihin kiinteistöosakkeisiin - tasevaikutukset - jäännös- ja markkinariski - tarve kattaa kuoletukset
Vuokraus	<ul style="list-style-type: none"> + poissa taseesta + diversivoi rahoituslähteitä + vuokrat ovat verovähennyskelpoisia + vapauttaa 100 % arvosta + markkina / jäännösriski on jätetty sijoittajille (jotka voivat hallita sen parhaiten) + antaa joustavuutta oikein käytettynä + ei kuoletuskustannuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - sijoittajan tuottovaade on korkeampi kuin lainanantajan (etenkin erikoiskiinteistöissä) - tulevaisuudessa vuokrat voivat näkyä taseessa - mahdollisen pääoman tuoton menettäminen - verosuojan menettäminen - altistuminen vuokramarkkinariskille - mahdolliset vuokravälittäjäongelmat

Kuva 30. Omistamiseen ja vuokraamiseen liittyvät edut ja haitat. Muokattu tekstistä kuvamuotoon. (Louko, 2004)

Omistamisen ja vuokrauksen välinen vastakkainasettelu on siis paljon monitahoisempi kuin mikä sen pelkkä pääomankustannusvaikutus on. Pääoman tehokkuuden kannalta tarkastelu voidaan kuitenkin suorittaa vain taloudellisten tekijöiden perusteella. Kokonaisuutena vastakkainasettelun lopputulos riippuu kiinteistöjohtamisen strategioista, joiden tehtävänä on määrittää kuinka paljon painoarvoa kustannusten alentamiselle asetetaan. Kuten kuvassa X on esitetty, yrityksellä voi olla muitakin syitä valita omistaminen tai vuokraus, kuin mitä välittömät kustannusvaikutukset ovat. Esimerkiksi vuokrauksen päällimmäinen syy voi olla

⁹³ Korpela, T. 2015. Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla. s. 90

⁹⁴ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.29

⁹⁵ Louko, A. 2004. Competitive advantage from operational corporate real estate disposals. s.18

⁹⁶ Louko, A. 2004. Competitive advantage from operational corporate real estate disposals. s.21

parempi joustavuus, vaikka se olisikin kalliimpi vaihtoehto. Päätös vuokrauksen ja omistamisen välillä perustuu yleensä monien tekijöiden yhteisvaikutukseen, vaikka pohjimmiltaan kysymys on kuitenkin pääoman tehokkaasta käytöstä.⁹⁷

2.12 Yhteenvedo tutkimuksen teoriaosuudesta

Yrityksen kiinteistöjohtamisen merkitys ja sen yhteys ja alisteinen suhde liiketoimintaan on ymmärretty ja tunnustettu alan tutkimuksessa. Yrityksen kiinteistöjohtamisen päätehtävä on tukea ja vahvistaa asiakasorganisaation suoritusta yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamisen kautta.

Kiinteistöjohtamisen alan käsitteistö ei ole vielä vakiintunut varsinkaan suomenkielisessä kirjallisuudessa. Tutkimuksessa ja kirjallisuudessa puhutaan yrityksen kiinteistöjohtamisen lisäksi samaa tarkoittaen yrityksen strategisesta toimitilajohtamisesta, yrityksen kiinteistöstrategiasta, yleisesti kiinteistöjohtamisesta ja hieman vanhemmassa kirjallisuudessa myös kiinteistönpidosta. Samaa epäselvyyttä on havaittavissa myös kansainvälisessä tutkimuksessa, joskin termi *Corporate Real Estate Management (CREM)* on siellä vakiintunut paremmin kuin sen suomalainen vastine. Etenkin alan tutkimuksen kannalta, mutta myös ammattilaisten työn kannalta keskeisten käsitteiden vakiintuminen olisi kuitenkin suotavaa. Näkökulmia yrityksen kiinteistöjohtamisen asemasta ja jäsentelystä kiinteistöjohtamisen kentällä on erilaisia, mitä havainnollistivat Leväisen, RAKLI:n ja Glatten erilaiset luokittelut.

Vähittäiskaupan liikekiinteistöistä ja tuotannollisista kiinteistöistä valtaosa on edelleen käyttäjiensä omistamia ja vähintään strategisesti tärkeiden kauppapaikkojen omistamista pidetään tärkeänä. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden keskiössä on liiketoiminnan vaatimukset sekä kohteiden käytettävyyden pitäminen riittävällä tasolla. Yleisempien kiinteistöjen strategista tärkeyttä nostavien syiden, kuten turvallisuuden ja kontrollin sekä luopumisesta aiheutuvien riskien lisäksi kaupan alalla omistamisen taustalla tunnistettiin olevan yleisemmin yrityksen politiikka sekä perinteet. Lisäksi taloudellisiksi syiksi tunnistettiin käytettävissä oleva pääoma sekä se, että kiinteistöt nähtiin hyvänä sijoituksena.

Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisesta ei löytynyt useita viitteitä kirjallisuustutkimuksessa. RAKLIN sanastossa ja Leväisen luokittelussa se rinnastettiin yhä perinteiseen kiinteistöportfoliojohtamiseen eli ”kiinteistösalkun johtamiseen”. Tämä rinnastus on ongelmallinen siitä syystä, että jälkimmäisenä mainitussa kyse on lähinnä kiinteistöportfolion riskituotto-optimoinnista. Reunanen, Nenosen ja Eskelisen tutkimuksessa yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen laaja-alaisempi merkitys tunnistettiin. Sen tarkoituksena on, että kiinteistöjä hallitaan ryhminä, mikä mahdollistaa suuremmat hyödyt kuin yksilöinä hallitessa. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen tarjoaa myös keinon yhdistää liiketoiminnan strategiat ja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat, kun suuremmat linjaukset tehdään keskitetysti. Kyseisessä tutkimuksessa aiheutta kuitenkin vain sivuttiin, eikä sen tueksi tarjottu ratkaisuja. Glatte esitti ratkaisuksi laatimaansa kiinteistöportfoliojohtamismatriisia, jossa kiinteistöt sijoitettiin matriisiin perustuen niiden strategiseen merkitykseen liiketoiminnalle sekä kiinteistöjen kuntoon ja kestävyysindeksiin.

⁹⁷ Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. s.27-28

Tutkimuksessa löydettiin useita eri malleja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja liiketoiminnan strategioiden yhteensovittamiseksi. Selkeää konsensusta siitä, mikä on sopivin malli, ei ole kuitenkaan löydetty, vaikka muun muassa Roulacin, Schefferin ja Lindholmin tutkimukset ovat saaneet tunnustusta. Esitettyjä malleja analysoineessa tutkimuksessa on tuotu esille, että mallit ovat liian yleispiirteisiä, mutta samanaikaisesti on myös todettu, että riittävän täsmällisen mallin tekeminen on vaikeaa edes yhden liiketoiminta-alan sisällä. Lisäksi on esitetty epäilyksiä, käytetäänkö malleja alan ammattilaisten keskuudessa. Syyksi on tarjottu muun muassa sitä, että aihe on tutkimusalan varsin nuori. Mallit saattavat olla tieteellisessä mielessä päteviä ja perusteluja, mutta niiden käytännön soveltaminen on hankalaa johtuen muun muassa edellä mainitusta yleispiirteisyydestä.

Johtuen mallien yleispiirteisyydestä sekä niiden käytännön hyödyntämisen ja soveltamisen vaikeudesta Heywood näki, että yhteensovittamista voitaisiin lähestyä viheliäisenä ongelmana (*wicked problem*). Tämä tarkoittaa, että jokainen ongelma, tai tässä tapauksessa yhteensovittaminen, on yksilöllinen ja siten myös ratkaisu sille on yksilöllinen. Viheliäisiä ongelmia lähestyessä on tärkeämpää sisäistää strateginen ajattelutapa kuin yrittää määritellä lopullinen tai pysyvä ratkaisu strategioiden yhteensovittamiseksi. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että täydellisen yhteensovittamismallin määrittelemisen sijaan keskityttäisiin löytämään strateginen ajattelutapa tai prosessi, jolla yhteensovittamista lähestytään.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessista löytyi suppeasti viitteitä. Leväisen oppikirjassa puhuttiin strategian laatimisen kolmesta vaiheesta. Ilsjanin tutkimuksessa esitelty Edwardin ja Ellisonin mallista johdettu strategian laatimisprosessi on monivaiheisempi, mutta silti hyvin yleispiirteinen. Heywood, Ramakers, Appel-Meulenbroek ja Haynes peräänkuuluttivat strategiaproessin vaiheiden tutkimista ja samat henkilöt lukuun ottamatta Heywoodia pyrkivät myös tarjoamaan siihen vastauksen. Strategiaproessin tutkimus on kuitenkin yhä kesken ja siten kysyntä uusille lähestymistavoille on olemassa.

Kiinteistöjen omistamiselle strategisista syistä löydettiin perusteita, joita ovat muun muassa turvallisuuden tavoittelu, kiinteistön ainutlaatuinen sijainti ja sen turvaaminen sekä kulkuyhteydet, rakennuksen ainutlaatuisuus, tilan varmistaminen laajennuksia varten sekä vuokramarkkinoista riippumattomuus. Vuokrauksen taustalla on strategisessa mielessä puolestaan vapaus ja joustavuus. Taloudelliseksi syiksi nähtiin mahdollisuus hyötyä arvonnousta, sijoitusten hajauttaminen sekä pienempi tuottovaade sisäisessä vuokrauksessa kuin sijoittajilla on. Vuokrauksen eduksi nähtiin pienempi tarvittava pääoma ja se, että yrityksen varat eivät ole sidottuina epälikvideihin kiinteistöihin. Sitä, kumpi on taloudellisessa mielessä kannattavampaa, on yritetty tutkia mutta lopullisen vastauksen löytäminen on hankalaa johtuen tuloksiin vaikuttavien muuttujien määrästä. Omistamisen ja vuokrauksen välinen vastakkainasettelu on paljon monitahoisempi kuin mikä sen pelkkä pääomankustannusvaihtelu on.

3 Tapaustutkimus

3.1 Tapaustutkimuksen kohdeyritys

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden

omistajat ovat myös asiakkaita, S-ryhmän kielellä asiakasomistajia. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti.⁹⁸

S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja löytyy joidenkin osuuskauppojen alueelta, ja S-Pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille pankkipalvelut.⁹⁹

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla.¹⁰⁰

S-ryhmän arvoja ovat asiakasta varten oleminen, vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä, toiminnan jatkuva uudistaminen sekä tulokellinen toiminta. Sen visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. S-ryhmän keskeisimpiä strategisia tavoitteita ovat kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyvyyden kasvattaminen.¹⁰¹

S-ryhmän kiinteistötoiminnan perustana on ketjuyhteistyö. SOK Kiinteistötoiminnot vastaa S-ryhmätasoisesta kiinteistöohjauksesta, jonka tehtäviä ovat muun muassa S-ryhmän kiinteistövarallisuuden hallinnan suositukset, liikepaikkojen energia- ja kustannustehokkuuden kehittäminen, säädösohjauksen seuraaminen ja vaikuttaminen, toimitilojen ja liikepaikkojen kustannustietoisuuden parantaminen sekä suunnitelmallisen kiinteistöjohtamisen kulttuurin edistäminen S-ryhmässä.¹⁰² Kiinteistöjohtamiseen liittyvä päätöksenteko on kuitenkin alueosuuskaupoissa itsenäistä.

3.2 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä ja tässä tutkimuksessa

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan luonnehtia myös tutkimusstrategiaksi. Näin ollen tapaustutkimus onkin enemmän lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta (case), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää hyvinkin monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä eli metodeita. Tapaustutkimusta on pidetty sopivana lähestymistapana, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:¹⁰³

- ”Mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-” kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

⁹⁸ S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017. <www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

⁹⁹ S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017. <www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

¹⁰⁰ S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017. <www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

¹⁰¹ S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017. <www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

¹⁰² Kiinteistöohjauksen toimintasuunnitelma kaudelle 2016 - 2017. SOK Kiinteistötoiminnot

¹⁰³ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.4-5

Edellä mainittuihin ehtoihin peilaten tapaustutkimus sopi tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä kohteina olevien osuuskauppojen kohdalla yritettiin selvittää nimenomaan sitä, mitä yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa on tehty, miten on tehty ja miksi näihin päätöksiin on tultu. Edellä mainittuihin kysymyksiin ei löytynyt kattavia vastauksia tässä tutkimuksessa käsitellystä kirjallisuusaineistosta.

Tämän tutkimuksen tapaustutkimus oli luonteeltaan välineellinen, sillä välineellisen tapaustutkimuksen on todettu sopivan tilanteisiin, kun tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta ¹⁰⁴. Välineellisessä tapaustutkimuksessa on kyse teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamisesta, testaamisesta tai kehittämisestä tapausten avulla ¹⁰⁵. Tässä tutkimuksessa pyrittiin havainnollistamaan kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi mallintamalla se perustuen kirjallisuustutkimukseen. Sitten malli testattiin vertaamalla sitä siihen, miten strategiaprosessi on tapaustutkimuksen kohteina olevissa osuuskaupoissa toteutettu. Lopuksi mallia kehitettiin havaintojen perusteella.

Valitussa tapaustutkimusmenetelmässä oli myös piirteitä prosessuaalisesta tapaustutkimuksesta, sillä prosessuaalisen tapaustutkimuksen tavoitteena on selittää prosessiin liittyvien vaiheiden ja tapahtumien välisiä suhteita ja luoda analyttinen kuvaus prosessista ¹⁰⁶.

Tapaustutkimusta pyrittiin lähestymään pääsääntöisesti asiakysymysten kautta, sillä ne ovat erityisen tärkeitä nimenomaan välineellisessä tapaustutkimuksessa, sillä tutkija pyrkii tapauksen kautta havainnoimaan jotain yleisempää ilmiötä. Asiakysymyksiä täydennettiin informaatiokysymyksillä esimerkiksi, kun pyrittiin selvittämään, miten liiketoiminta on osallistunut yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin. Kysymystyyppien eroavaisuuksia ja ominaispiirteitä on esitetty kuvassa 31. ¹⁰⁷

Informaatiokysymykset	Asiakysymykset
Käytännön läheisiä faktakysymyksiä	Ongelmakeskeisiä kysymyksiä
Pyrkivät selvittämään tapaukseen liittyvää ajallista tapahtuma- tai toimintaketjua	Johdattavat pohtimaan tapaukseen liittyviä erityispiirteitä
Esimerkiksi: - kuinka usein strategiatyötä tekevät pitivät yhteisiä tapaamisia? - ketkä olivat näissä tapaamisissa läsnä? - miten puheenvuorot jaetaan näissä tapaamisissa?	Esimerkiksi: - miten voi tunnistaa muutoksen organisaation strategisissa käytännöissä? - miten vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on muovautunut strategiatyöskentelyn aikana?

Kuva 31. Informaatiokysymysten ja asiakysymysten eroavaisuudet ja ominaisuudet (Eriksson, Koistinen, 2005)

Tapaustutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin menetelmänä kaavan etsimistä, minkä avulla pyritään tunnistamaan aineistossa toistuvia säännönmukaisuuksia. Tulosten analysointia tehtiin myös kronologian kautta. Kronologia on aikasarja-analyysin tyyppi, jossa tapahtumat, toiminta tai teemat järjestetään ajalliseen järjestykseen. Kronologian avulla on

¹⁰⁴ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.9-10

¹⁰⁵ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.9-10

¹⁰⁶ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.12-13

¹⁰⁷ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.20-21

mahdollista tarkastella tapahtumien välisiä suhteita ajassa muotoutuvina ja muuttuvina. Kronologian on todettu soveltuvan tilanteisiin, joissa johtajien toimintaa tarkastellaan.¹⁰⁸ Tästä syystä sen arvioitiin sopivan myös tämän tutkimuksen tapaustutkimukseen.

3.3 Tapaustutkimuksen lähtöasetelma

Vuonna 2014 S-ryhmässä ohjeistettiin kiinteistöomaisuuden luokittelusta eli kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisesta. Kiinteistöportfoliojohtamalli tehtiin perustuen kiinteistöjen strategiseen tärkeyteen. Kiinteistöportfoliojohtamisen tarkoituksena on auttaa alueosuuskauppoja kiinteistövarallisuuden hallinnassa sekä muodostaa kokonaiskuva S-ryhmän kiinteistöomistuksesta ja siihen liittyvistä riskeistä. SOK Kiinteistötoiminnot vastasi kiinteistöportfoliojako-ohjeistuksen ja -mallin laadinnasta sekä luokittelussa käytettävien työkalujen tekemisestä.¹⁰⁹ Kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisen myötä tapaustutkimuksen kohteina olevissa alueosuuskaupoissa voidaan katsoa alkaneen yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi, jonka sisältöä ja kulkua tässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin. Tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin osuuskauppoja, joissa kiinteistöportfoliojohtaminen on aloitettu ja joiden strategiaprosessin arvioitiin edenneen tutkimusta palvelevaan vaiheeseen.

Tapaustutkimuksen lähtötilannetta varten laadittiin kirjallisuustutkimuksen ja omien johtopäätösten perusteella yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimalli, jota verrattiin tapaustutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Tämän strategiaprosessimalli on esitelty tutkimuksen seuraavassa kappaleessa ja liitteessä 1.

3.4 Tapaustutkimusprosessi

Tapaustutkimukset suoritettiin keväällä 2017 (10.3.2017, 17.3.2017 ja 13.4.2017) pitämällä kohteena olevien osuuskauppojen kiinteistöasioista vastaavien henkilöiden kanssa haastattelumuotoiset palaverit. Tutkimuksen kohteina ovat tapahtumat ja prosessi sijoittuvat menneeseen aikaan, eikä tutkija ole ollut näissä tapahtumissa osallisena, joten tutkimuksen asetelma on case research -tutkimus.

Tapaustutkimukseen osallistuville henkilöille lähetettiin viikkoa ennen tapaustutkimuksen ajankohtaa taustatietoa tutkimuksesta sekä tapaustutkimuksen esityslista (liite 3), jossa esiteltiin taustakysymykset, joita pohtimalla palaveriin tulisi valmistautua. Tällä ratkaisulla pyrittiin siihen, että tapaustutkimuksen kohteena olevien osuuskauppojen henkilöt olisivat valmistautuneita keskustelemaan nimenomaan tutkimuksen kannalta tärkeimmistä teemoista.

Alustuksella pyrittiin myös siihen, että kohdeyrityksen henkilöt kuvailisivat itse vapaasti, kuinka heidän yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi ja kiinteistöportfoliojohtaminen on aloitettu ja edennyt. Tilaisuudessa kysymyksiä ei esitettykään järjestyksessä edeten vaan ne toimivat ennemminkin ohjaamassa keskustelua. Niiden pohjalta tehtiin jatkokysymyksiä, jotka olivat osittain ennalta laadittuja ja osittain syntyivät keskustelun pohjalta. Tapaustutkimusta varten laaditut lisäkysymykset on esitetty tämän tutkimuksen liitteessä 4.

¹⁰⁸ Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. s.32-33

¹⁰⁹ Kiinteistöluokittelun väliraportti. SOK Kiinteistöohjaus. 12.1.2014

Tilaisuuden viimeisessä vaiheessa esiteltiin edellä mainittu ja kappaleessa 3.6. esitelty yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessimalli, johon kohdeyrityksen henkilöiltä pyydettiin palaute ja kriittinen arviointi. Malli esiteltiin vasta tilaisuuden lopussa, jotta se ei ohjaisi kohdeyrityksen oman yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessin analysointia ja vastauksia. Saadun palautteen, palautteen arvioinnin ja omien havaintojen perusteella strategiaprocessimalliin tehtiin korjauksia ja tarkennuksia. Näitä korjauksia ja tarkennuksia käydään läpi kappaleessa ”4.1 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessimalli”. Työn tulokseksi syntynyt korjattu strategiaprocessi malli on tämän tutkimuksen liitteessä 2.

Haastattelut nauhoitettiin, mihin haastateltavilta henkilöiltä oli etukäteen kysytty lupa. Haastateltaville myös kerrottiin, että he saisivat tarkastaa oman tapaustutkimuskertomuksensa ennen työn julkaisua. Näillä toimenpiteillä tavoiteltiin sitä, että haastateltavat eivät olisi liian varovaisia tai harkitsevia. Nauhoittamisen lisäksi haastatteluiden aikana tehtiin joitain muistiinpanoja tutkijan omista ajatuksista, joita haastateltavien kertomuksien perusteella heräsi.

3.5 Tapaustutkimusaineisto ja sen analysointi

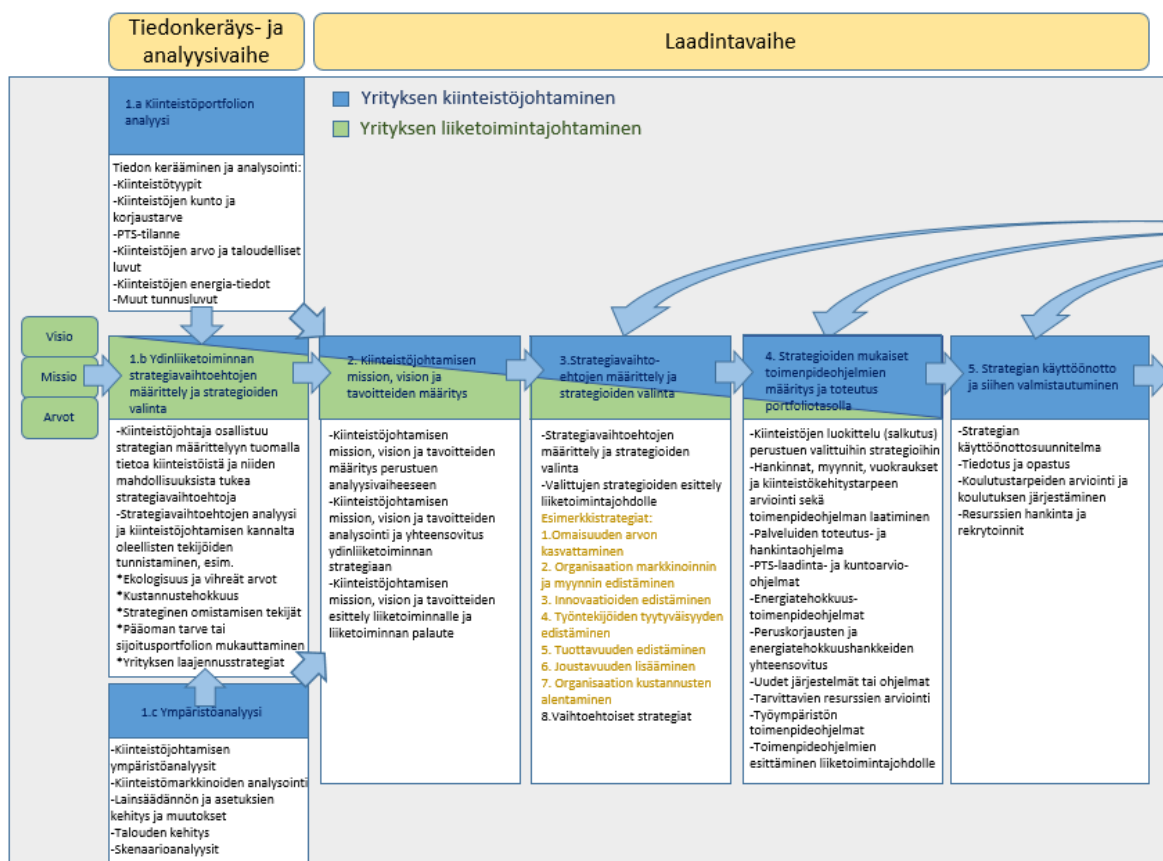
Aineisto purettiin litteroimalla nauhoitukset. Litterointi noudatti peruslitterointia eli kaikki haastateltavien puhe kirjoitettiin ylös jättäen kuitenkin pois toistot ja täytesanat. Tämän jälkeen teksti jaettiin aihepiiriotsikoiden alle eli teemoittelemalla, jotta aineistoa voitaisiin jäsentellä selkeään muotoon ja myös vertailla haastateltavien kertomuksia aihepiireittäin. Näitä aihepiirejä olivat muuan muassa ”lähtötilanne”, ”tehdyt analyysit”, ”kiinteistöportfoliojako” ja ”yhteistyö liiketoiminnan kanssa”. Haastateltavien kertomuksia analysoitiin myös riippuvuussuhteiden analyysin kautta, sillä haastateltavat toivat esille kokemiaan strategiaprocessin syy-seuraussuhteita. Näitä pyrittiin tunnistamaan myös itse tekemällä tarkentavia kysymyksiä ja tulkitsemalla niihin tulleita vastauksia. Näiden syy-seuraussuhteiden tunnistamisen tukena toimivat lisäksi esimerkkitapaukset, joita haastateltavien oli pyydetty ennalta pohtimaan. Haastateltavien kertomuksista pyrittiin löytämään hyviksi havaittuja käytäntöjä, joiden nähtiin olevan sellaisia, että ne kuuluisivat osaksi yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessia. Lisäksi tapaustutkimusaineistosta etsittiin täydennystä strategiaprocessin eri vaiheiden sisältöön, sillä kirjallisuustutkimuksen perusteella tehdyn strategiaprocessimallin arveltiin olevan epätäydellinen tältä osin.

Valitusta haastattelutavasta eli haastateltavan vapaasta kerronnasta johtuen aineisto ei ollut strukturoidussa muodossa ja siten sen jäsentely oli työlästä. Samasta asiasta johtuen osa aineistosta ei ollut oleellista tämän tutkimuksen kannalta ja sellaisia osia jätettiin pois tapaustutkimuskuvauksista. Pois jättämisien taustalla ei ollut sensurointi ja kaikki tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen tuotiin esille. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, haastateltavilla oli tarkastuksen yhteydessä mahdollisuus tarvittaessa sensuroida jälkikäteen kohtia, mikäli ne asiat olisivat koskeneet esimerkiksi yrityssalaisuuksia. Tarvetta tälle ei kuitenkaan ollut, mutta haastateltavat tarkensivat ja selvensivät joitain tapaustutkimuskertomusten asioita. Näiden tarkennus- ja selvennystarpeiden taustalla oli muun muassa alalle tyypilliset erot käsitteiden ja termien käytössä.

Aihepiireihin jaon ja edellä selitetyn materiaalin suodatuksen jälkeen aineistoista kirjoitettiin tapaustutkimuskertomukset. Tapaustutkimuskertomukset lähetettiin haastateltavien tarkastettavaksi, minkä jälkeen tapaustutkimuksista tehtiin yhteenveto ja analyysi. Haastatteluiden aikana tehtyjä tutkijan muistiinpanoja hyödynnettiin yhteenvedon ja analyysin laadinnassa.

3.6 Tapaustutkimusta varten laadittu strategiaprosessimalli

Teoriatutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten perusteella laadittiin yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimalli, joka on esitelty tämän tutkimuksen liitteessä 1. Prosessimallissa on pyritty tunnistamaan kaikki strategiaprosessin kannalta olennaiset vaiheet ja kuvaamaan niiden sisältö. Strategiaprosessin vaiheet ”Tiedonkeräys- ja analyysivaihe” sekä ”Laadintavaihe” on esitetty kuvassa 32.



Kuva 32. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin tiedonkeräys- ja analyysivaihe sekä laadintavaihe. Tapaustutkimusta varten laadittu malli.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen näkökulmasta tiedonkeräys- ja analyysivaihe alkaa kohdalla 1.a, joka on ”Kiinteistöportfolion analyysi”. Kiinteistöportfolion analyysia varten on kerättävä tieto kaikista yrityksen kiinteistöistä ja kiinteistöistä, jossa yritys on vuokralla. Kiinteistöjä koskeva tieto kerätään liittyen kiinteistötyyppisiin, kiinteistöjen kuntoon, tiedossa olevaan korjaustarpeeseen, PTS-laadinnan tilanteeseen, kiinteistöiden taloudelliseen arvoon ja talouden tunnuslukuihin, kiinteistöiden energiatehokkuuteen sekä muut mahdolliset kiinteistöihin liittyvät tiedot.

Liiketoiminnan vision, mission ja arvojen pohjalta määritellään ydinliiketoiminnan strategiat kohdassa 1.b. Yrityksen kiinteistöjohtaminen osallistuu strategioiden määrittelyyn ja valintaan tuomalla tietoja kiinteistöistä ja niiden mahdollisuuksista tukea eri strategiovaihtoehtoja. Yrityksen kiinteistöjohtaminen analysoi strategiovaihtoehtot kiinteistöjohtamisen kannalta ja tunnistaa sen kannalta oleelliset strategioiden tekijät, joita voi olla esimerkiksi taseen muokkaamisen tarve, ekologisuuden merkityksen korostuminen tai laajentumisaikheet.

Kohta 1.c. on ”*Toimintaympäristöanalyysi*”, joka on tehtävä perustuen kiinteistömarkkinoiden ja liiketoiminnan markkinoiden arviointiin, lainsäädännön ja asetusten kehityksen seurantaan, talouden kehityksen seurantaan sekä skenaarioanalyysiin. Kohdat 1.a ja 1.b ovat yleisessä strategiatutkimuksessa esille tulleita sisäisiä analyysseja, kun taas 1.c on ulkoinen analyysi.

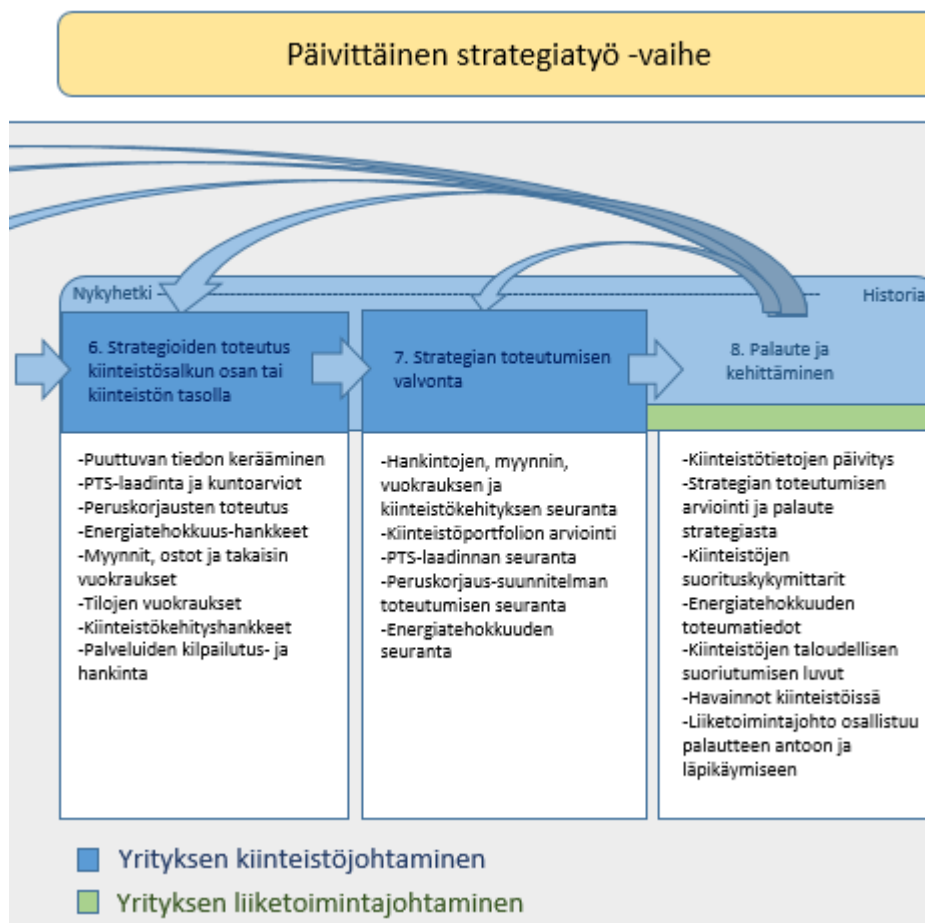
Strategiaprosessin laadintavaihe alkaa kohdalla 2, joka on ”*Kiinteistöjohtamisen mission, vision ja tavoitteiden määrittely*”. Missio, visio ja tavoitteiden on perustuttava analyysivaiheen tuloksiin ja niiden pohjana on oltava liiketoiminnan strategiat ja näiden strategioiden olennaisimmat kohdat kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Kohdassa 3 määritellään yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiavaihtoehdot. Tässä mallissa strategioiden esimerkkeinä käytetään Lindholmin esittelemiä kiinteistöjohtamisen strategioita. Strategiat ovatkin nimellisesti esimerkkeinä, sillä kiinteistöjohtamisen strategiat on aina määriteltävä tapauskohtaisesti perustuen prosessin aikaisempiin vaiheisiin.

Kohdassa 4 määritellään strategioiden mukaisesti toimenpideohjelmat kiinteistöportfolio-tasolla. Näitä ovat esimerkiksi:

- Kiinteistöportfoliojako perustuen kiinteistöjen strategisen tärkeyteen liiketoiminnalle
- Hankinnat, myynnit, vuokraukset ja kiinteistökehitystarpeen arviointi sekä toimenpideohjelman laatiminen
- Palveluiden toteutus- ja hankintaohjelma
- PTS-laadinta- ja kuntoarvio-ohjelmat
- Energiatehokkuus-toimenpideohjelmat
- Peruskorjausten ja energiatehokkuushankkeiden yhteensovitus
- Uudet kiinteistöjärjestelmät tai -ohjelmat
- Tarvittavien resurssien arviointi
- Työympäristön toimenpideohjelmat

Strategisen tärkeyden lisäksi kiinteistöjä voidaan luokitella esimerkiksi peruskorjaustarpeiden tai energiatehokkuuden perusteella. Vaiheen viimeinen kohta (kohta 5) on ”*Strategian käyttöönotto ja siihen valmistautuminen*”. Kohdan tarkoituksena on suunnitella strategian käyttöönotto, tarvittava tiedotus ja opastus, arvioida koulutustarpeet ja järjestää koulutuksen sekä arvioida resurssien tarve ja järjestää tarvittaessa resurssien hankinta ja rekrytoinnit.

Strategiaprosessin kolmas vaihe on ”*Päivittäinen strategiatyö -vaihe*” ja se on esitetty kuvassa 33.



Kuva 33. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin päivittäinen strategiatyö -vaihe. Tapaustutkimusta varten laadittu malli.

Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa aloitetaan päivittäinen strategiatyö ja strategian toteuttaminen. Kohdassa 6 kerätään puuttuva tieto kiinteistöjen kunnosta, korjaustarpeesta, PTS-suunnitelmista ja energiatehokkuudesta. Kiinteistöjen markkina-arvo selvitetään ja täydennetään mahdolliset puuttuvat tiedot liittyen talouteen. Laaditaan puuttuvat PTS-suunnitelmat ja kuntoarviot kiinteistöille, joilta ne puuttuvat. Toteutetaan toimenpideohjelmien mukaiset peruskorjaus- ja energiatehokkuushankkeet koordinoitusti. Toteutetaan myyntiä, hankintaa, vuokraamista, takaisin vuokrausta sekä kiinteistökehitystä toimenpideohjelman mukaisesti. Kilpailutetaan kiinteistöpalvelut ja toteutetaan toimenpideohjelman mukaisesti hankinnat.

Kohta 7 on ”*Strategian toteutumisen valvonta*” ja siinä valvotaan toimenpideohjelmissa toteutumista. Kohta 8 on ”*Palaute ja kehittäminen*”. Huolimatta siitä, että kohta 8 on esitetty prosessia viimeisenä vaiheena, sen toteutuksen on alettava jo päivittäisen strategiatyön alkaessa. Esimerkiksi puuttuvan tiedon kerääminen johtaa jo välittömästi tiedon päivittämiseen ja myynnit ja ostot kiinteistöportfolion uudelleen arvioimiseen. Kohta tulee kuitenkin käsitellä siten, että vasta valvonnan perusteella voidaan arvioida, onko strategia toteutunut. Osa kiinteistöihin liittyvästä tiedosta käsitellään ja arvioidaan historiaan perustuen esimerkiksi vuosittaista toteutumatieta tarkastellen ja osa välittömästi.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella laadittu strategiaprosessimalli ei seuraa suoraan mitään esillä olleista malleista. Se pyrkii Ramakersin mallia konkreettisempaan lähestymiseen tuoden vaiheet tehtävineen osaksi prosessia, mutta jättää strategiavaihtoehtojen määrittelyn pienemmälle huomiolle. Se yhdistelee yleisen strategiatutkimuksen malleja sisältäen sisäisen ja ulkoisen analyysin, strategian laadinnan ja käyttöönoton, mutta myös Kamenskyn peräänkuuluttaman strategian toteutusvaiheen sekä palautteen. Mallista on havaittavissa Heywoodin huomio teorioiden taustalla olevista ammattilaisten tarpeista yrittää jäsenellä käytännön työtä. Tästä huolimatta se on pyritty luomaan siten, että sen avulla voitaisiin ottaa osaa myös aiheen lähestymiseen tieteellisemmästäkin näkökulmasta.

3.7 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 1

Ensimmäisen tapaustutkimuksen kohteena olleen osuuskaupan lähtötilanne yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin oli seuraava. Osuuskauppa oli käynyt läpi yritysjärjestelyjä, jonka tuloksena kaksi osuuskauppaa yhdistettiin. Fuusion yhteydessä tehtiin henkilövaihdoksia ja osuuskaupalle muodostettiin uusi organisaatio. Kiinteistöjohtajan paikalle kaavailtu henkilö joutui jättäytymään pois ja hänet oli korvattava nopeasti, jolloin aikaisemmin kaupallisena johtajana toiminut henkilö asetettiin uuden osuuskaupan kiinteistöjohtajaksi. Valintaan vaikutti se, että kaupallinen johtaja oli ollut aktiivisesti mukana rakennushankkeissa, kun liikepaikkaverkostoa oli aiemmin laajennettu. Alku oli vaikea, sillä uudella kiinteistöjohtajalla ei ollut kuitenkaan aiempaa kokemusta kiinteistöjohtamisesta, eikä edellistä kiinteistöjohtajaa ollut perehdyttämässä asioihin. Lisäksi fuusiossa yhdistyneissä osuuskaupoissa oli kiinteistöjohtamista harjoitettu keskenään eri tavoin.¹¹⁰

Lähtötilanteen sekavuutta lisäsi se, että kiinteistöjä koskeva tieto oli puutteellista ja hajallaan. Kiinteistöpalveluita ostettiin useilta eri palveluntuottajilta ilman yhtenäistä linjaa. Liikepaikat sijaitsivat monenlaisilla hallintaperusteilla käytössä olleissa kiinteistöissä. Kiinteistöjen kustannusseuranta ei ollut läpinäkyvää ja järjestelmällistä. Joissain tapauksissa vuokratuissa kiinteistöissä toimineet liikepaikat maksoivat vuokransa itse vain osittain ja osittain vuokrakuluja maksoi konserni. Operatiivisen laskennan ohjeita ei ollut noudatettu ja esimerkiksi tonttivuokraa ei välttämättä ollut jaettu samalla kiinteistöllä sijaitsevien liikepaikkojen kesken. Myös poistoprosenttien käytössä ilmeni pientä vaihtelevuutta. Täten todellista kustannusvastaavuutta ei ollut.¹¹¹

Alussa yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan vastuujakoa jouduttiin selkeyttämään luomalla vastuunjakotaulukko, sillä aiemmin oli ollut vaihtelevia käytäntöjä riippuen liikepaikasta. Myös kiinteistöosaston omaa organisaatiota oli tarkasteltava ja mietittävä, miten tehtävät jaetaan, mitä tehtäviä tehdään itse ja mitä ulkoistetaan. Pohdintojen perusteella päädyttiin muun muassa irtisanomaan huoltoliikkeet ja luomaan oma kiinteistöhuolto-organisaatio, mikä oli vasten alan yleistä trendiä.¹¹²

Osuuskauppa oli fuusion tapahtuessa haasteiden edessä ja siten muuan muassa liikepaikkojen verkostorakenne oli arvioitava. Tämä tarkoitti sitä, että oli arvioitava sijaitsevatko liikepaikat oikeissa paikossa ja oikeanlaisissa kiinteistöissä. Erilaisten hallintaperusteiden lisäksi

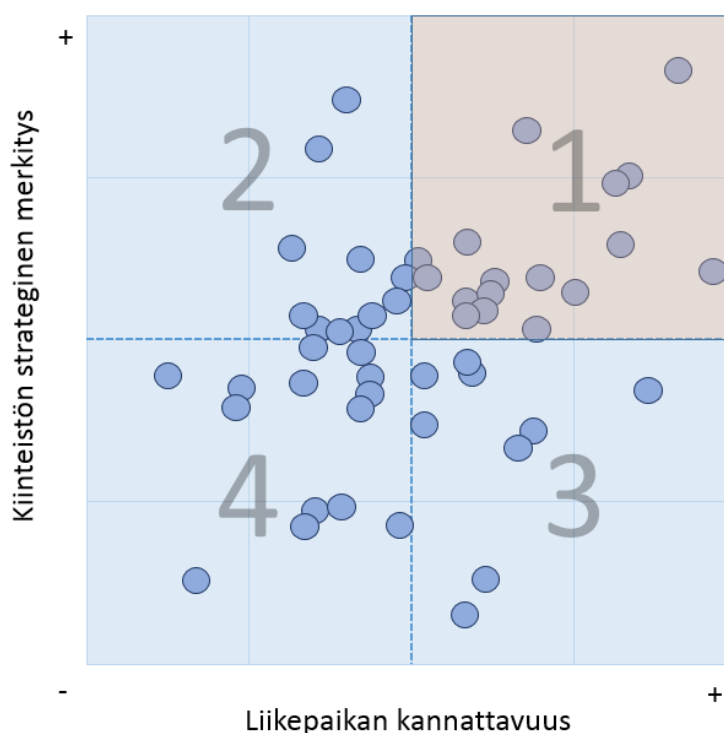
¹¹⁰ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹¹ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹² Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

kiinteistökanta oli muutenkin moninaista ja siihen kohdistui erilaisia investointitarpeita. Kiinteistöjohtaja oli edellisessä tehtävässään tottunut tarkastelemaan liikepaikkoja ja niihin tehtäviä investointeja niiden kannattavuuden kautta. Koko kiinteistökantaa oli alettava tarkastelemaan strategisesti kokonaisuutena ja priorisoimaan investointeja ja siten syntyi ajatus kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisesta.¹¹³

Kun tapaustutkimuksen kohteena olevassa osuuskaupassa aloitettiin yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen, SOK Kiinteistöohjauksen kiinteistöluokitusmallia ei ollut vielä olemassa. Siten osuuskaupan kiinteistöjohtaja jouti itse luomaan oman mallinsa tätä tarkoitusta varten. Luodussa mallissa kiinteistöt jaettiin matriisiin, jossa pystyakselina oli kiinteistön strateginen merkitys liiketoiminnalle ja vaaka-akselina liikepaikan kannattavuus (kuva 34). Strategisen merkityksen arviointi tehtiin siten, että ensin kiinteistöjohtaja teki esityksen strategisesta merkityksestä liiketoiminnan kannalta perustuen omaan näkemykseensä. Tämän jälkeen ehdotukset arvioitiin yhdessä liiketoiminnan kanssa eri näkökulmista ja tehtiin päätökset. Kuvassa oikeassa ylänurkassa sijaitseva kannattavimpien ja strategisesti tärkeimpien kiinteistöjen lohko on prioriteetti, kun suunnitellaan esimerkiksi kaupallisen ilmeen uudistuksia. Vähemmän kannattavia, mutta strategisesti tärkeitä kiinteistöjä oli kehitettävä. Matriisin vaaka-akselin alapuolelle jäävät kiinteistöt eivät olleet strategisesti tärkeitä ja näiden kohdalla voitiin harkita omistamisesta luopumista.¹¹⁴



Kuva 34. Haastattelun perusteella luotu esimerkki kiinteistöportfoliojaosta perustuen kiinteistön strategisen merkitykseen ja liikepaikan kannattavuuteen.

Ensimmäisen edellä mainittuun matriisiin perustuvan kiinteistöportfoliojakoehdotuksen suoritti kiinteistöjohtaja. Tämän jälkeen ehdotusta käytiin läpi toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien kanssa, minkä perusteella muodostettiin yhteinen käsitys. Ensimmäisen tarkastelun perusteella havaittiin, että taseessa oli paljon kiinteistöjä, joilla ei ollut strategista

¹¹³ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹⁴ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

merkitystä. Nähtiin myös, että tasearvo saattoi olla korkea, mutta kiinteistö ei tuottanut liiketoiminnalle riittävää tulosta. Kiinteistöistä, jotka eivät olleet strategisesti tärkeitä, seulottiin ja kartoitettiin kohteet, joiden omistamisesta tultaisiin luopumaan. Näihin kuuluivat myös kiinteistöt, joissa ei ollut omaa liiketoimintaa johtuen aikaisemmista liiketoimintastrategioiden muutoksista. Kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisen tavoitteena oli siis myös taseen keventäminen. Siten myyntien lisäksi toteutettiin myynti ja takaisinvuokraus -järjestelyitä ja niitä toteutettiin myös siten, että tontin omistus pidettiin itsellä, jotta sijainti voitiin turvata jatkossakin.¹¹⁵

Kiinteistöportfoliota läpi käydessä myös havaittiin, että muutamalle kiinteistölle tehty poisto-ohjelma ei riittävässä määrin alentanut niiden tasearvoa, mikä puolestaan johti siihen, että kiinteistöt olivat taseessa yliarvostettuja. Näiden kohdalla tehtiin tasearvon uudelleen arviointi, jotta myyntitilanteessa ei synny tappiokirjauksia. Myös mahdollisten myyntivoittoa yhteydessä katsottiin, onko taseessa alas kirjattavaa, jotta taseessa säilyy tasapaino. Kiinteistöistä tulevat voitot haluttiin pitää koko yhtiön operatiivisen tuloksen ulkopuolella ja tuoda kiinteistöjen arvo totuudenmukaisesti esille. Kiinteistöille määriteltiin tuottotavoitteet ja olemassa olevat tuottotavoitteet tarkastettiin.¹¹⁶

Kun kiinteistöt käytiin läpi liiketoiminnan kanssa, tuli vastaan tilanteita, joissa liiketoiminta ei ollut havainnut kiinteistön huonoa kuntoa ja sitä, että vaadittaisiin suuria investointeja, jotta liiketoimintaa pystyttäisiin tulevaisuudessa jatkamaan. Suuria investointeja ei ole tehty, kun on nähty, että kiinteistö on tulossa käyttöikänsä päähän ja siten kiinteistön kulut ovat olleet matalat. Liiketoiminta katsoo liikepaikkoja omasta näkökulmastaan, joten kiinteistöjohtajan tehtävänä on tuoda asia esille näissä tilanteissa ja esimerkiksi kertoa, että on kannattavampaa etsiä uutta paikkaa liiketoiminnalle.¹¹⁷

Kiinteistöjohtamisen strategisiksi tavoitteiksi asetettiin kiinteistöomaisuuden hallinta, arvonsäilytys ja kasvatus. Kiinteistökuluista säästämisen sijaan tavoitteena oli kiinteistöjen kulujen pitäminen kohtuullisella tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistöjen on palveltava liiketoiminnan tarpeita ja että kiinteistöt on pidettävä viihtyisänä asiakasnäkökulmasta. Kiinteistöistä on pidettävä kaikissa tilanteissa huolta vastuullisesti siten, että ne eivät aiheuta vaaraa kiinteistön käyttäjille tai ympäristölle. Palvelutarjontaa parannetaan taloudellisten mahdollisuuksien puitteissa, mikä tarkoittaa sitä, että strategisesti vähemmän tärkeiden kiinteistöjen realisointien kautta voidaan investoida uusiin kohteisiin.¹¹⁸

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiatyön keskeinen tekijä on kiinteistökatsaus yhdessä liiketoiminnan kanssa. Ensimmäinen katsaus järjestetään kesäkuussa ja se on luonteeltaan raportointikatsaus. Katsauksen tarkoituksena on nostaa esille kiinteistöihin liittyviä ajankohtaisia asioita ja vaihtoehtoja. Syksyllä järjestettävillä strategiapäivillä käydään läpi yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaa ja laaditaan tulevan vuoden budjetti. Kiinteistöt käydään läpi alueittain ja kiinteistöjohtaja nostaa esille ajankohtaisia päätöksiä vaativia kysymyksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi liikepaikan uudelleen sijoittamisen arviointi ja potentiaaliset sijainnit. Syitä uudelleen sijoittamiselle voi olla esimerkiksi se, että kiinteistö on tulossa käyttöikänsä päähän tai, että nykyisellä sijainnilla ei ole enää mahdollisuutta laajentua, vaikka liiketoiminnan puolesta siihen olisi edellytykset ja tarve. Tässä yhteydessä tehdään myös

¹¹⁵ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹⁶ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹⁷ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹¹⁸ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

skenaariosuunnittelua alueiden kehittymisestä ja siitä, miten erilaiset kehityssuunnat voisi vaikuttaa strategiaan.¹¹⁹

Katsauksien yhteydessä arvioidaan ja tarkastetaan liikepaikkojen sijoittumiset kiinteistöportfolion eri ryhmiin. Kiinteistöjen strateginen tärkeys voi muuttua ajan kuluessa ja skenaariosuunnittelun myötä. Lisäksi joitain strategisesti vähemmän tärkeitä kiinteistöjä saatetaan kuitenkin säilyttää, mikäli skenaariosuunnittelun tuloksena arvioidaan, että niiden strateginen tärkeys saattaa muuttua esimerkiksi kaavoituksen myötä. Haastattelussa todettiin, että kiinteistöistä ei pidä luopua liian kevyin perustein tai liian alhaista korvausta vastaan, sillä niille saattaa ilmetä käyttöä tulevaisuudessa. Yrityksen kiinteistöjohtaminen tekee jatkuvaa yhteensovittamista liiketoiminnan kanssa, mutta kiinteistökatsauksien yhteydessä kiinteistöjohtamisen asiat käydään läpi perusteellisesti.¹²⁰

Liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen välistä yhteensovittamista on tehty muun muassa lakisääteisiä kylmäkalusteiden uusimia suunnitellessa. Uusimiset on aikataulutettu tuleville vuosille siten, että niitä tehdään tasaisesti tulevien vuosien aikana. Kylmäkalusteiden uusimisien yhteyksiin on ajoitettu myös kiinteistöjen energiaparannustoimenpiteitä sekä kaupallisen ilmeen uudistuksia. Kylmäkalusteet tulee uusia vuoteen 2030 mennessä. Siten uusimia suunnitellessa on myös arvioitava, mistä liikepaikoista tullaan luopumaan ennen tätä ja siten kylmäkalusteiden uusiminen näiden kiinteistöjen kohdalla on perusteltua jättää tekemättä.¹²¹

Haastattelussa todettiin, että yrityksen kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan yhteensovittamisessa saattaa toisinaan olla haasteita, sillä liiketoiminta arvioi omaa toimintaansa huomattavasti lyhemmällä aikajänteellä kuin kiinteistöjohtaminen. Liiketoiminnan kannalta voisi olla houkuttelevaa kokeilla liiketoiminnan kannattavuutta uudella paikalla joidenkin vuosien ajan, mutta kiinteistöt vaativat pidempi aikaista sitoutumista. Toisinaan tulee tilanteita, joissa on arvioitava, onko kannattavampaa sulkea liikepaikka ja vuokrata se ulos tai jopa pitää tyhjiään, jos liiketoiminta kyseisessä liikepaikassa on liian kannattamatonta. Näihin tilanteisiin on kuitenkin varauduttava jo ennalta kiinteistöjohtamisen strategiatyötä tehdessä.¹²²

3.8 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 2

Toisen tapaustutkimuksen kohteena olleen osuuskaupan lähtötilanne yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin oli seuraava. Osuuskaupan liiketoiminta oli aloittanut konserni-strategiansa uudistamisen, mistä seurasi tarve yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian tarkastelulle. Osuuskaupalla ei ollut ollut aiemmin kaikkia osa-alueita kattavaa kiinteistöjohtamisen strategiaa ja toimintaa olikin ohjattu alempien strategiatasojen kautta, joita olivat olleet rakennuttamisstrategia, huoltostrategia ja energiansäästöstrategia. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian haluttiin tukevan liiketoimintastrategiaa, mutta liiketoimintastrategiassa otettiin vain hyvin vähän kantaa siihen, kuinka kiinteistöjohtamisen strategian haluttiin

¹¹⁹ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

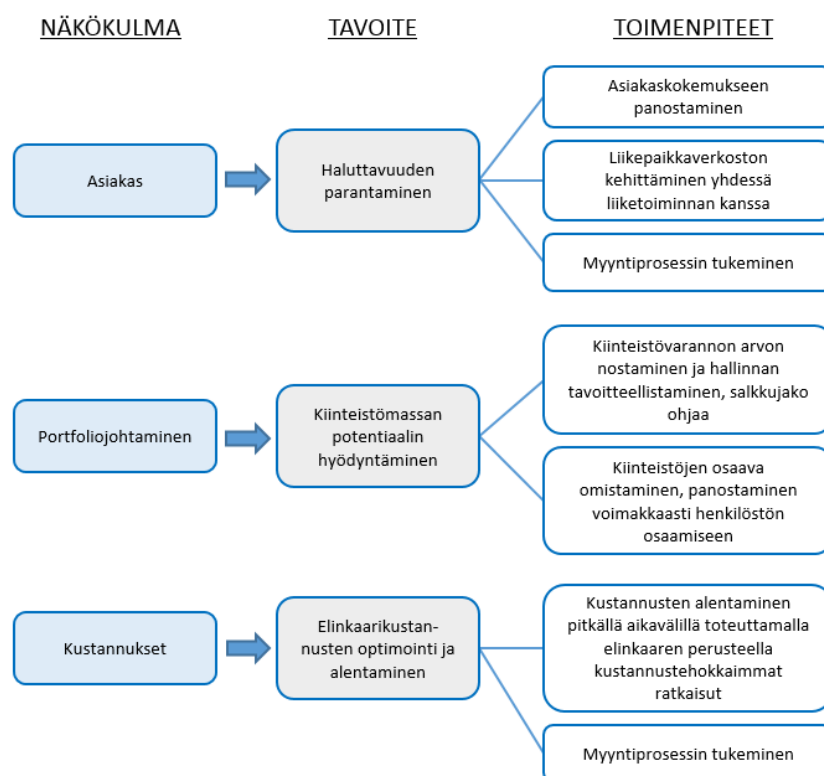
¹²⁰ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹²¹ Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

¹²² Tapaustutkimushaastattelu 1. 10.3.2017.

tukevan tätä tai millaisilla toimilla kiinteistöjohtamisen on mahdollista tuottaa lisäarvoa konsernille. Tämä tehtävä jätettiin kiinteistöjohtamisen vastuulle.¹²³ Strategiaprosessin yhteydessä ja sen tukemiseksi tehtiin yksi Pro Gradu -tutkielma ja yksi diplomityö.

Strategiaprosessin tavoitteena oli luoda strategia, joka tukee liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Lähtökohdat yrityksen kiinteistöjohtamisen strategialle saatiin priorisoidulla liiketoimintastrategioista kiinteistöjohtamiselle johdetut taloudellisten ja kilpailustrategioiden tavoitteet, konsernistrategiasta johdetut tavoitteet sekä ulkoisen toimintaympäristön analyysin kautta. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaan valittiin kolme pääaluetta, joiden alle koko strategia rakentuu (kuva 35). Jokaiselle pääalueelle annettiin tavoite. Tavoitteille saavuttamiseksi asetettiin ensimmäiset strategiset toimenpiteet, joita oli tarkoitus tarkastella sekä päivittää strategiaprosessin aikana.¹²⁴



Kuva 35. Tapaustutkimuksen kohteen uuden kiinteistöstrategian kolme pääaluetta, niiden tavoitteet ja toimenpiteet (Luomaranta, 2016)

Keskeisin toimenpide strategian toteutuksessa oli ”kiinteistöjen salkutus” eli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen aloittaminen¹²⁵. Kiinteistöt jaoteltiin säilytettäviin, myytäviin ja ulkopuolisessa omistuksessa oleviin kohteisiin. Säilytettävät ja myytävät kiinteistöt jaettiin vielä molemmat kolmeen omaan alaryhmäänsä soveltaen SOK Kiinteistöohjauksen mallia. Kiinteistöiden sijoittuminen edellä mainittuihin ryhmiin arvioitiin yksitellen SOK Kiinteistöohjauksen tekemää analyysimallia soveltaen. Toimintaympäristöanalyysissä arvioitiin lii-

¹²³ Terho, T. 2016. Konsernistrategiasta johdetun kiinteistöstrategian toimeenpanosuunnitelma. s.1.-2

¹²⁴ Luomaranta, T. 2016. Konsernistrategiasta kiinteistöosaston tukitoimintostrategiaksi – toimintatutkimus strategiauudistuksesta. s.68-71

¹²⁵ Terho, T. 2016. Konsernistrategiasta johdetun kiinteistöstrategian toimeenpanosuunnitelma. s.52

ketoiminnan sekä kiinteistömarkkinoiden muutosta tulevaisuudessa. Keskeisiä asioita toimintaympäristöanalyysissä olivat kaupungistuminen, alueiden kehitys sekä liikennevirtojen muutokset. Kiinteistöihin liittyvä tieto oli arviointitilanteessa avoimesti esillä, mutta kiinteistöjen strateginen merkitys arvioitiin kuitenkin ensisijaisesti liiketoiminnan näkökulmasta, missä etenkin kiinteistön sijainti oli merkitsevä tekijä.¹²⁶

Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisella pyrittiin¹²⁷:

- saamaan aikaan käytettävä työkalu kiinteistöjen hallintaan,
- tarkastelemaan kiinteistömassaa kokonaisuutena,
- saamaan aikaan parempi näkemys kohteista teknisen kunnon, sijainnin, liiketoiminnan, liikevaihdon, markkinanäkemyksen ja tulevaisuuden suhteen,
- helpottamaan ylläpidon suunnittelua ja resurssien jakamista kohteiden kesken käytännössä niin, että jokaisen kohteen tulevaisuus on tarkemmin määritelty.

Viimeinen kohta tarkoittaa käytännössä ylläpidon priorisointia strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Priorisointi voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että strategisesti tärkeille kohteilla on nimetyt henkilöt suorittamaan teknistä huoltoa. Myös kiinteistöhuollon palvelusisältöä voidaan ohjata vastaavalla tavalla tai sopia kohteiden vasteajasta riippuen niiden strategisesta merkityksestä. Budjetointia ja portfoliotason PTS-suunnittelua tehdessä investoinnit voidaan kohdistaa ensisijaisesti strategisesti tärkeisiin kiinteistöihin. Tällöin samassa yhteydessä käydään myös läpi liiketoiminnan suunnittelemat kalustoremontit ja kehitystarpeet, jolloin nämä voidaan yhdistää PTS-toimenpiteisiin ja huomioida budjetissa. Strategisesti vähemmän tärkeiden kohteiden ylläpitoa ei tietenkään voida kuitenkaan laiminlyödä, mutta kiinteistöportfoliojohtaminen mahdollistaa korkeamman palvelutason keskittämisen strategisesti tärkeimpiin kohteisiin.¹²⁸

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden ja kiinteistöportfoliojohtamisen tavoitteeksi ei ollut asetettu taseen sopeuttamista. Kiinteistöportfoliojohtamisen aloittaminen kuitenkin helpottaa tätäkin toimenpidettä, jos siihen ilmenee tarve, sillä kiinteistöjen markkina-arvo analysoitiin portfoliojaon yhteydessä. Lisäksi päätöksenteon tukena on nyt ajantasainen tieto kiinteistöjen strategisesta tärkeydestä liiketoiminnalle. Portfolio ei sisältänyt niin sanotusti turhia kiinteistöjä tai kiinteistöjä, joista tulisi päästä välittömästi eroon, sillä tämän kaltaista kartoitusta oli tehty jo aiemmin.¹²⁹

Kiinteistöportfoliojakoa tehdessä kiinteistöjen strategisen merkityksen arviointi osoittautui pääosin helpoksi. Strategisesti vähemmän tärkeitä eli myytäviä kohteita ei ollut paljoa, eikä esimerkiksi myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyille nähty välitöntä tarvetta. Alueella ei ole merkittäviä muuttotappiokeskittymiä ja hieman heikommillakin alueilla liikepaikat sijaitsevat tällä hetkellä hyvillä sijainneilla. Lisäksi edellä mainittujen järjestelyiden ongelmaksi nähtiin se, että sijoittajan tuottovaatimus nousisi niin korkeaksi, että on kannattavampaa omistaa kyseinen kiinteistö itse. Strategisesti vähemmän tärkeinä saatettiin nähdä liikepaikat, joiden nähtiin olevan helposti korvattavissa. Kehitettävissä kohteissa yhdistäviä tekijöitä olivat tarpeet parantaa liikenneyhteyksiä, tilan vuokraamiseen liittyvät asiat sekä tarve oman

¹²⁶ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

¹²⁷ Terho, T. 2016. Konsernistrategiasta johdetun kiinteistöstrategian toimeenpanosuunnitelma. s.40

¹²⁸ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

¹²⁹ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

tilan mukauttamiselle. Kiinteistöportfoliojaon todettiin tarvitsevan säännöllistä ylläpitoa ja jaon eri alaryhmiin saattavan muuttua taloudellisen tilanteen mukaan.¹³⁰

Haastattelussa tuli esille, että kohdeyrityksessä on harjoitettu jossain tilanteissa kiinteistöliiketoimintaa. Perusteeksi kiinteistöliiketoiminnan harjoittamiselle nähtiin sen yhteys yrityksen liiketoimintaan ja mahdollisuudet tukea liiketoimintaa kiinteistöliiketoimintaa harjoittamalla. Esimerkiksi kaavakehityshankkeilla, joissa edistetään asuntorakentamista, saadaan nostettua tontin arvoa ennen sen myyntiä, mutta samalla luodaan suotuisampaa markkinakehitystä ja aluekehitystä liiketoiminnan kannalta. Lisäksi näillä toimenpiteillä voidaan mahdollisesti edistää kaavoitusta palvelemaan liiketoiminnan tarpeita sekä vaikuttaa oman investoinnin kannattavuuteen. Omien kiinteistöjen ja tilojen vuokraamisesta vastaa yrityksen kiinteistöosasto. Keskustelua vuokralaisista kuitenkin käydään liiketoiminnan kanssa ja vuokralaiset hyväksytetään liiketoiminnalla. Vuokraaminenkaan ei toimi pelkästään kiinteistöliiketoiminnan ehdoin, sillä siinä ei tavoitella vuokratuoton maksimointia vaan koko liikepaikan kannattavuuden edistämistä esimerkiksi valitsemalla liikepaikan vetovoimaisuutta edistäviä vuokralaisia.¹³¹

Kiinteistöjen tilaa seurataan kiinteistöauditointien kautta. Auditointeja suunnitelllessakin voidaan ottaa huomioon niiden strateginen merkitys esimerkiksi auditointiaajuuden kautta. Kiinteistöportfoliojako käydään läpi vähintään vuosittain budjetoinnin yhteydessä. Palaute kiinteistöjohtamisesta kerätään liiketoiminnalta kaksi kertaa vuodessa. Kiinteistöjohtamisen suoritustason mittaamiseksi on kehitetty mittareita, mutta toistaiseksi on koettu haastavaksi löytää mittareita, jotka todella kuvaisivat kiinteistöjohtamisen onnistumista.¹³²

Haastattelussa tuli esille, että olennaista yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa on se, että sille on varattu riittävästi aikaa. Itse kiinteistöportfoliojaon tekeminen ei ole niin aikaa vievää, mutta tiedon kerääminen ja käsittely voi olla työlästä. Tiivis kanssakäyminen liiketoiminnan kanssa korostui strategiaprosessissa, vaikka yhteistyötä oli ollut aiemminkin ja sen merkitys tiedostettiin. Pro Gradu-tutkielmaa ja diplomityötä tehdessä käytiin läpi teoriassa esille tulleita strategioiden yhteensovitusmalleja, mutta niitä ei strategiaprosessissa käytetty, sillä niitä ei koettu käytännöllisiksi. Kiinteistöportfoliojohtamisen tueksi kaivattaisiin niihin soveltuvia järjestelmiä ja ohjelmia, sillä tällä hetkellä tietoa joudutaan käsittelemään Microsoft Excelin avulla, mikä ei läheskään aina palvele tarkoitustaan. Lisäksi haastattelussa todettiin, että uusi strategia ja kiinteistöportfoliojohtamisen käyttöönotto vaativat vielä keskustelua ja oppimista uuteen toimintamalliin. Esimerkiksi kiinteistöjen strategisen merkityksen arvioinnin yhteydessä oli havaittavissa vielä varovaisuutta, mikä saattoi johtaa suhteellisesti suurempaan osuuteen strategisesti tärkeitä kiinteistöjä. Tällöin puolestaan kiinteistöportfoliojaon ohjaavuus vähenee.¹³³

¹³⁰ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

¹³¹ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

¹³² Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

¹³³ Tapaustutkimushaastattelu 2. 17.3.2017.

3.9 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi – osuuskauppa 3

Kolmannen tapaustutkimuksen kohteena olleen osuuskaupan lähtötilanne yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin oli seuraava. Osuuskaupan liiketoiminnan johto oli vaihtunut viime vuosien aikana. Osuuskaupassa oli pitkään vallinnut kulttuuri, jossa kiinteistöihin liittyvät kulut oli pyritty minimoimaan, mikä näkyi kiinteistöjen ylläpidon laiminlyöntinä sekä kiinteistöjen korjaamisen suunnitelmallisuuden puuttumisena. Kiinteistöjen teknisissä tiedoissa oli puutteita, järjestelmällistä PTS-suunnittelua ei ollut toteutettu ja kiinteistötietojärjestelmiä oli käytetty vaihtelevan aktiivisesti. Edellä mainitut seikat olivat myös johtaneet kertyneeseen kiinteistöjen korjausvelkaan. Nykyinen kiinteistöpäällikkö aloitti työssään vuoden 2016 alkupuolella, minkä yhteydessä kiinteistöjohtamisen tavoitteeksi otettiin ylläpidon ja kiinteistöjen omistamisen suunnitelmallisuus. Ennen hänen aloitustaan joitain korjaavia toimenpiteitä, kuten huollon kilpailutus perustuen tehtäväkuvauksiin ja aikataulutettuihin ja seurattaviin toimenpiteisiin, sähköisen huoltokirjan käyttöönotto sekä kiinteistöjen auditointi, oli aloitettu.¹³⁴

Yksi tärkeä konkreettinen toimenpide tavoitteiden saavuttamiseksi oli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen aloittaminen, joka aloitettiin heti uuden kiinteistöpäällikön aloitettua tehtävässään. Kiinteistöportfoliojako yhteen sovitettiin liiketoiminnan toteutettaman vähittäistavarakaupan verkostaselityksen kanssa. Verkostonselityksessä arvioitiin, mitkä alueet ja kaupan yksiköt ovat kehittymässä ja mistä on syytä hankkia tontteja sekä, mitkä alueet ovat hiipumassa ja missä varaudutaan omistuksesta luopumiseen. Verkostonselityksessä toteutettiin myös skenaariosuunnittelua alueiden erilaisten kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseksi. Verkostonselitykseen perustuen arvioitiin kiinteistöjen strateginen tärkeys liiketoiminnalle ja ne jaettiin SOK Kiinteistöohjauksen mallia käyttäen säilytettäviin ja myytäviin kohteisiin ja näissä alaryhmiinsä. Kiinteistöjen jakamiseen niiden strategisen tärkeyden perusteella osallistuivat osuuskaupan toimitusjohtaja, talousjohtaja, market-toimialan liiketoimintajohtaja, liikepaikkajohtaja, kiinteistöpäällikkö, Prisma-johtajat sekä market-toimialan ryhmäpäälliköt. Kaikki vähittäistavarakaupan liikepaikat käytiin läpi yksitellen ja osallistujat antoivat oman arvionsa kohteesta. Verkostonselityksen lisäksi arvioinnin taustatietona käytettiin liikepaikkojen taloudellisista tunnuslukuja sekä karkeaa näkemystä korjaustarpeesta.¹³⁵

Kiinteistöjen jako eri ryhmiin oli ollut selkeää, mutta oli havaittavissa, että liiketoiminnan edustajat arvioivat kohteita vahvasti omasta näkökulmasta. Joidenkin kiinteistöjen kohdalla heille saattoi tulla yllätyksenä, että kiinteistöön kohdistui suuria korjausvelkoja, mikä tarkoittaisi myös suuria investointeja, mikä puolestaan vaikuttaa kyseisen liikepaikan kannattavuuteen. Strategisesti tärkeiksi oli helppoa tunnistaa hyvillä sijainneilla olevat suuret myymälät ja kesäsesongin kannattavat liikepaikat. Niin ikään helppoa oli tunnistaa muuttotappiopaikkakunnilla olevat pidemmän päälle kannattamattomat kohteet. Haastaviksi toimenpiteiden kannalta koettiin osaomisteiset kiinteistöt, joita haluttaisiin kehittää. Näissä päätöksien läpi saaminen on vaikeaa.¹³⁶

Samanaikaisesti kiinteistöportfoliojohtamisen kanssa aloitettiin PTS-suunnittelu portfoliotasolla. Tämä nähtiin välttämättömäksi, jotta saatiin käsitys tulevista korjauskustannuksista

¹³⁴ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

¹³⁵ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

¹³⁶ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

ja investointitarpeista. Kiinteistöportfoliojohtamisen ja portfoliotason PTS-suunnittelu katsottiin nivoutuvan tiiviisti yhteen, sillä investointitarpeiden suuruuden katsottiin vaikuttavan kiinteistöjohtamisen strategiaan, mutta samanaikaisesti yksittäisten kiinteistöjen strateginen tärkeys vaikuttaa siihen, miten portfoliotason PTS-suunnitelmaa ja investointien allokointia lähdetään käytännössä toteuttamaan. PTS-suunnittelu tehdään kuitenkin aina teknisestä näkökulmasta, jotta se kertoo kiinteistöjen todellisen tilan ja toimii päätöksenteon pohjana. Tällöin voidaan tehdä tietoisia päätöksiä myös investointien siirtämisestä tai toteuttamatta jättämisestä, mikäli kiinteistö ei ole strategisesti tärkeimpien joukossa. Kiinteistöä ei voida tietenkään laiminlyödä, mutta joissain tilanteissa voidaan tehdä päätös vain välttämättömien toimenpiteiden toteuttamisesta.¹³⁷

Kiinteistöjohtamista ja liiketoimintaa on pyritty yhteen sovittamaan myös siten, että investointikalenteria laadittaessa PTS-toimenpiteitä on yhdistetty liikepaikoissa tehtäviin kaupallisen ilmeen uudistuksiin ja esimerkiksi lakisääteisiin kylmäkalusteiden uusimisiin, jotta säävutettaisiin kustannushyötyjä ja aiheutettaisiin mahdollisimman vähäistä haittaa liiketoiminnalle suorittamalla toimenpiteet keskitetysti. Käyttämällä investointikalenteria on pyritty myös siihen, että tieto liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen välillä liikkuisi riittävän ajoissa. Tämä auttaa myös hahmottamaan tulevia resurssitarpeita ja sen kautta tunnistettiin myös tulevaisuudessa lisääntyvä rakennuttamispalveluiden tarve. Kiinteistöjohtaminen ja liiketoiminta saattavat joissain tilanteissa olla ristiriidassa esimerkiksi kun esimerkiksi kylmäkalusteisiin haluttaisiin energiatehokkuussyistä asentaa ovet, mutta näiden pelätään vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen ja siten myös myyntiin.¹³⁸

Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisen tavoitteeksi ei ollut asetettu taseen keventämistä. Kiinteistöportfolio ei myöskään sisältänyt niin sanotusti turhia kiinteistöjä, sillä tämän kaltaista siivoamista oli tehty jo menneinä vuosina. Kiinteistöportfoliojaon lopputuloksena kuitenkin päädyttiin muodostamaan joitakin kiinteistöjä sisältänyt kiinteistöportfolio, joka myytiin ulkopuoliselle ostajalle. Kyseisiin liikepaikkoihin jäätin myynti ja takaisinvuokraus -järjestelyn kautta. Kyseisien kiinteistöjen omistamisesta luopuminen oli verkostoselvitykseen perustuva riskienhallinnallinen toimenpide ja tilanteessa tiedostettiin, että lisäämällä myytävään portfolioon yhden houkuttelevamman kohteen, olisi myyntihinta ollut korkeampi. Tämä ei kuitenkaan ollut kiinteistöistä luopumisen ensisijainen tavoite. Kiinteistöportfolioa tullaan tarkastelemaan myös jatkossa mahdollisia myyntejä ajatellen, mutta esimerkiksi tontteja myytäessä on arvioitava, onko kannattavampaa tehdä kaavoitus ennen tontin myyntiä. Liiketoiminnan kanssa on myös käyty keskustelua siitä, miten paljon ja millaisia kiinteistöjä on syytä omistaa.¹³⁹

Kiinteistöjen vuokrasopimusten tekemisestä sekä myynnistä vastaa liikepaikkajohtaja, joka on suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa. Aikaisemmin liikepaikkajohtaja on vastannut myös kiinteistöjen ylläpidosta ja rakennuttamisesta, mutta nyt nämä tehtävät ovat kiinteistöpäälliköllä. Vastuu tonttihankinnasta on yhä liikepaikkajohtajalla. Kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan yhteistyö on koettu sujuvaksi, eikä esimerkiksi hierarkiaeroista johtuvia ongelmia tunnistettu esiintyvän.¹⁴⁰

¹³⁷ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

¹³⁸ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

¹³⁹ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

¹⁴⁰ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.2017.

Haastattelussa tuli esille, että tärkeää kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisessa ja strategiaprosessissa on se, että sille on varattu riittävästi aikaa. Käytettävissä olevan ajan määrä vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten tarkasti olemassa olevan korjausvelan määrää pystytään arvioimaan. Olennaiseksi onnistumisen kannalta koettiin myös se, että yrityksen johto ymmärtää kiinteistöportfoliojohtamisen ja kiinteistöjohtamisen strategian merkityksen, sillä kiinteistöpäällikkö ei yksin pysty viemään asioita eteenpäin. Kiinteistöportfoliojohtamisen tueksi kaivattaisiin tarkoitukseen sopivaa kiinteistötietojärjestelmää, sillä tällä hetkellä tietoa joudutaan käsittelemään usein Microsoft Excel -tiedostojen avulla, mikä ei läheskään aina palvele tarkoitustaan.¹⁴¹

Kiinteistöjohtamisen strategiatyön jatkosta ja seuraavista toimenpiteistä ei ole vielä sovittu, sillä nykyiset toimenpideohjelmat ovat vielä käynnissä. Nyt pyritään toteuttamaan suunnitelmallisesti laadittua PTS-ohjelmaa ja esimerkiksi toimimaan riittävän ennakoiden tulevien hankkeiden suunnittelussa. Kiinteistöportfoliojohtamista ja PTS-suunnittelua tullaan tulevaisuudessa laajentamaan osuuskaupan liikennemyymälöihin. Kiinteistöportfoliojohtamisen hyödyntämistä ylläpitoon ei ole vielä aloitettu, mutta mahdollisuudet siihen on tunnustettu. Tulevaisuuden tehtävälistalla on myös luoda kiinteistöjohtamisen vuosikello, josta kiinteistöjohtamisen tehtävät selviävät vuositasolla rytmittynä. Kiinteistöjohtamisen tehtäviä on nyt toteutettu osakokonaisuuksina priorisoiden eniten ja välittömästi huomiota tarvitsevia asioita, mutta tulevaisuudessa tullaan mahdollisesti myös tarkastelemaan yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian kokonaiskuvaa.¹⁴²

3.10 Tapaustutkimuksen tulokset – yhteenveto ja analysointi

Tapaustutkimuksen kohteena olleet osuuskaupat olivat erilaisissa tilanteissa yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessia aloittaessa ja siten myös lähtökohdat olivat erilaiset. Kaikissa tapaustutkimuksen kohteissa strategiaprosessi sai kuitenkin alkusysäyksen jostain yritykseen liittyvästä muutoksesta, joita tässä tapauksessa olivat osuuskaupan fuusio, konsernistrategian päivitys sekä liiketoimintajohdon vaihtuminen. Kaikissa osuuskaupoissa yrityksen kiinteistöjohtamisen tavoitteena oli jossain muodossa kiinteistöportfoliotason PTS-suunnittelu ja kiinteistövarallisuuden hallinnan parantaminen.

Osuuskaupat olivat suuruusluokaltaan samankokoisia, mutta organisaatio- ja henkilöerot sekä tapa, jolla kiinteistöjohtamista oli siihen asti tehty, vaikutti siihen, kuinka tehtävät ja vastuut oli jaettu organisaation sisällä. Edellä mainitut syyt johtivat myös eroavaisuuksiin siinä, miten liiketoiminta osallistui kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin. Myös kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan välisessä tehtävänjaossa oli eroavaisuuksia siinä, kenen vastuulla esimerkiksi kiinteistöjen vuokraus ja myynti sekä tontin hankinta oli.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessiin ja sen tavoitteisiin vaikutti myös se, missä tilassa kiinteistöjohtaminen oli, kun strategiaprosessi aloitettiin. Esimerkiksi Osuuskauppa 3:ssa kokonaisvaltaista kiinteistöjohtamisen strategiaa ei aloitettu suoraan laatimaan vaan asiaa oli lähestyttävä pienemmissä osakokonaisuuksissa. PTS-suunnitelmien puuttuessa ensimmäinen tehtävä oli määritellä kiinteistöportfolion korjausvelka karkealla tasolla kiinteistöittäin, sillä sen katsottiin vaikuttavan myös siihen, minkälaiseksi strategia tulee muodos-

¹⁴¹ Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.3017.

¹⁴² Tapaustutkimushaastattelu 3. 13.4.3017

tumaan. Osuuskauppa 2:ssa kiinteistöjohtaminen oli ollut järjestyksellisempää ja säännönmukaisempaa jo ennen strategiaprosessin aloitusta, joten taustatiedot antoivat mahdollisuuden lähestyä aihetta kokonaisvaltaisemmin.

Kaikissa tapaustutkimuksen kohteissa kiinteistöjohtamisen strategiaprosessin yhteydessä ja sen työvälineenä oli otettu käyttöön kiinteistöportfoliojohtaminen. Osuuskauppojen 2 ja 3 osalta voidaan olettaa, että tähän on vahvasti vaikuttanut SOK Kiinteistöohjauksen aloite kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisesta S-ryhmässä. Kiinteistöportfoliojohtaminen oli kuitenkin aloitettu myös Osuuskauppa 1:ssä ennen tätä aloitetta, mistä johtuen myös käytössä ollut kiinteistöportfoliojako poikkesi kahdesta muusta. Osuuskaupoissa 2 ja 3 kaivattiin kiinteistöportfoliojohtamisen tueksi siihen sopivia kiinteistötietojärjestelmiä, jotta Microsoft Excel -tiedostojen käyttöä voitaisiin vähentää.

Kiinteistöjen jako eri ryhmiin toteutettiin kaikissa osuuskaupoissa yhdessä liiketoiminnan kanssa, mutta pientä eroa oli siinä, kuinka aihetta lähestyttiin. Osuuskauppa 3:ssa kiinteistöt käytiin yksi kerrallaan yhdessä läpi ja päätettiin niiden strategisesta tärkeydestä, kun taas Osuuskaupoissa 1 ja 2 oli kiinteistöjohtaja tai -päällikkö tehnyt ensin oman esityksensä kiinteistöjen strategisesta tärkeydestä, jonka pohjalta keskustelu liiketoiminnan kanssa aloitettiin. Molemmilla tavoilla oli myös saavutettu tavoiteltu lopputulos.

Osuuskaupoissa 2 ja 3 strategisen tärkeyden määrittely koettiin selkeäksi, mutta Osuuskaupassa 1 se nähtiin joissain tapauksissa haastavana. Yksi selittävä tekijä saattaa olla se, että Osuuskaupoissa 2 ja 3 ei ollut tarvetta etsiä kiinteistöportfolioista kohteita, joiden omistamisesta luovuttaisiin, jotta tasetta pystyttäisiin keventämään. Tätä osittain selittänee jo aikaisempina vuosina tehty kiinteistöportfolion siivoaminen niistä kiinteistöistä, jotka eivät olleet strategisesti tärkeitä. Osuuskaupassa 1 vastaava työtä ei ollut aikaisemmin tehty ja myös taseen kevennykselle oli tarvetta, sillä konsernin taloudellinen tilanne oli haastava. Kuitenkin myös Osuuskaupoissa 2 ja 3 kiinteistöportfoliojohtamisen aloittaminen tunnistettiin hyödylliseksi tässä mielessä. Osuuskaupassa 3 päädyttiinkin myymään kiinteistöjä, mutta motiivi siihen oli erilainen kuin Osuuskaupassa 1, sillä toimenpide nähtiin enemmän riskinhallintana kuin taseen keventämisenä.

Kaikissa osuuskaupoissa oli tehty toimintaympäristöanalyysi jonkinlaisen liikepaikkojen verkostaselvityksen muodossa ja tällä oli vahva vaikutus kiinteistöjen strategisen tärkeyden arvioinnissa. Myös SOK Kiinteistöohjauksen kiinteistöportfoliojakomalli osaltaan ohjasi siihen, mutta Osuuskaupassa 2 selvitys liittyi tämän lisäksi konsernistrategian päivitykseen. Osuuskaupassa 3 tarkoitusta varten tehtiin erillinen liikepaikkojen verkostaselvitys. Osuuskaupassa 1 verkostaselvitystä teki myös kiinteistöjohtaja, mitä selittänee myös hänen taustansa liiketoimintajohtajana. Kaikissa osuuskaupoissa verkostanalyysissä otettiin huomioon skenaariosuunnittelu, kun arvioitiin alueiden kehitystä.

Kaikissa osuuskaupoissa kiinteistöportfolioa käytiin läpi liiketoiminnan kanssa tarkastellen kiinteistöjen PTS-perustuvaa korjausvelkaa suhteessa kiinteistön strategisen tärkeyteen ja siten kiinteistöportfoliojohtaminen nähtiin myös portfoliotason PTS-suunnittelun välineenä. Kiinteistöjohtajan tai -päällikön tehtävänä on tuoda liiketoiminnalle tietoa, mikäli osuuskaupalla on kohteita, joihin tarvittavat investoinnit on niin suuret, että edellytyksiä jatkaa kyseisessä kiinteistössä ei ole. Tällöin arvioidaan liikepaikan strategiseen tärkeyteen perustuen, onko syytä etsiä uutta liikepaikkaa alueella vai lopettaa liiketoiminta kyseiselle paikalla, kun kiinteistö tulee käyttöikänsä päähän tai vuokrasopimus päättyy.

Kaikissa osuuskaupoissa kiinteistöjohtaminen ja sen strategiaprosessi oli yhteen sovitettu liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, mitä selittää pitkälti sopivien tapaustutkimuksen kohteiden valinta. Satunnaisotannalla tulos olisi voinut olla erilainen tältä osin. Strategiatyön ja yhteensovituksen käytännöissä ja tavoissa oli kuitenkin eroavaisuuksia. Lähimpänä kirjallisuustutkimuksessa esitetty malleja oli Osuuskauppa 2:n prosessi, sillä siinä kiinteistöjohtamisen strategian laadinta tehtiin suoraan yhteen sovitettuna konsernin strategia päivitykseen. Yhtäläisyyksiä kirjallisuustutkimuksen havaintoihin selittää myös se, että prosessin yhteydessä ja sitä tukemaan oli tehty samanaikaisesti diplomityö ja Pro Gradu-tutkielma. Kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan yhteensovitus käytännön tasolle ilmeni muun muassa siten, että kaikissa osuuskaupoissa tulevat investoinnit kiinteistöihin käytiin läpi yhdessä liiketoiminnan kanssa ja niihin yhteen sovitettiin esimerkiksi kylmälaitteiden lakisääteiset uusimiset ja liikepaikan kaupallisen ilmeen uudistamiset.

Osuuskaupoissa 1 ja 2 tunnistettiin se, että niissä oli selvästi harjoitettu myös kiinteistöliiketoimintaa. Suhtautuminen kiinteistöliiketoimintaan oli molemmissa kuitenkin melko selkeä. Se ei ole tavoite ja sen on oltava perusteltavissa liiketoiminnan tukemisen kautta. Joissain tapauksissa kiinteistöliiketoiminnan kautta pystyttiin myös tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle. Esimerkki tällaisesta tapauksesta tuli esille tapaustutkimuksessa 1:

”Osuuskaupalla oli kiinteistö, jolla sijaitsi uuden liikepaikkarakennuksen lisäksi vanha rakennus, joka oli päästetty huonoon kuntoon siitä lähtemisen jälkeen. Vanhalle rakennukselle ei ollut vielä keksitty uutta käyttötarkoitusta ja siihen investointeihinkaan ei ollut siten perusteita. Kunta halusi edistää eräiden alueiden kehittämistä ja rakentamista ja ilmoitti siten, että näillä alueilla kehitettäviltä kiinteistöiltä ei perittäisi maankäyttömaksua. Tästä rohkaistuneena kiinteistöjohtaja päätti hakea kaavamuuutosta saadakseen tontille asuntorakentamisen sallivan kaavan. Kaavan mentyä läpi rakennusoikeus myytiin perustajaurakoitsijalle, joka rakensi tontille asuinrakennuksen. Kiinteistökehitys tuotti yritykselle voittoa, mutta ennen kaikkea toi alueelle ihmisiä ja siten paransi liiketoiminnan edellytyksiä alueella.”¹⁴³

Tapaustutkimuksen kohteiden strategiaprosessien vertailu toisiinsa on joiltain osin hankalaa, sillä lähtötilanne sekä tavoitteet olivat hyvin erilaiset. Tässä tutkimuksessa ei myöskään etsitty parasta tapaa vaan erilaisissa tilanteissa hyviksi osoittautuneita käytäntöjä.

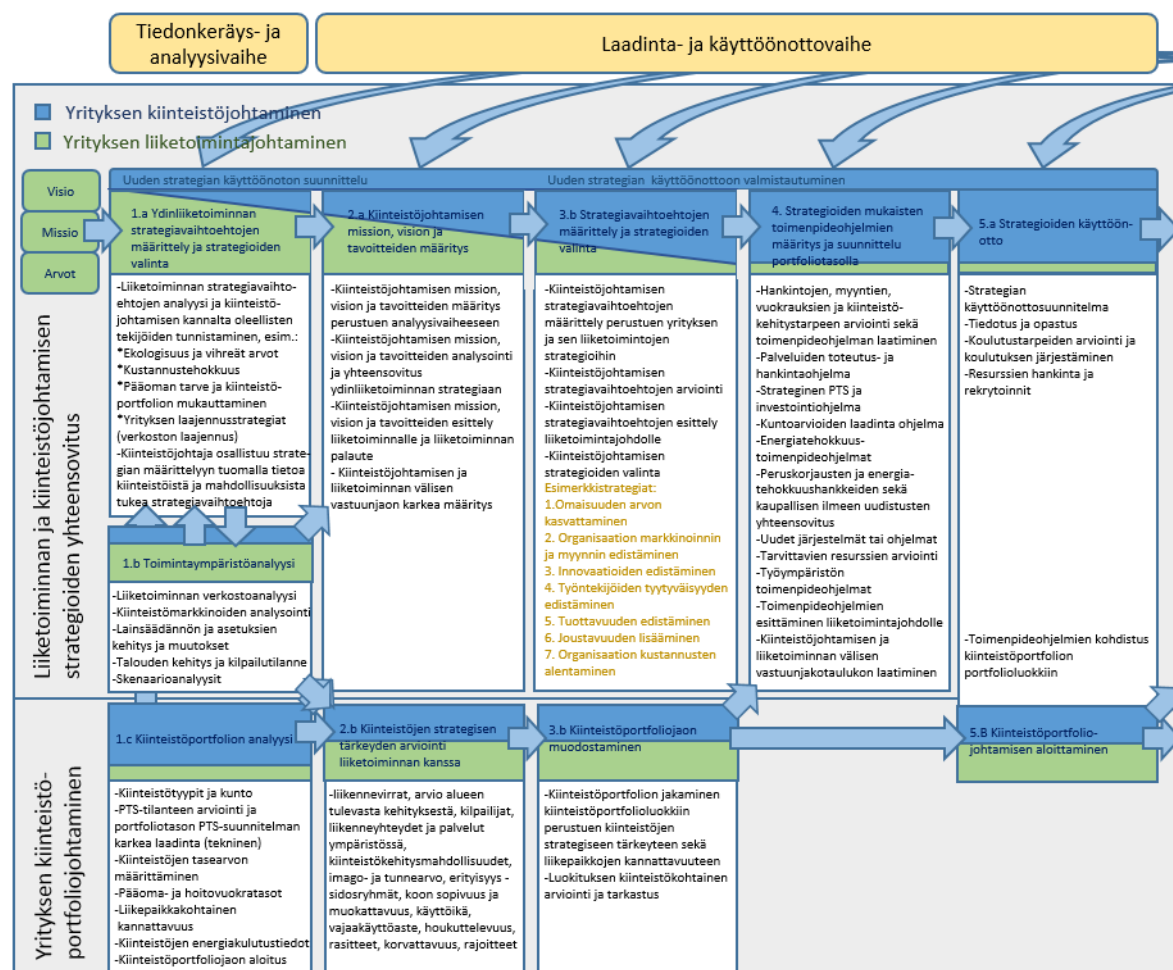
4 Tulokset

4.1 Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimalli

Tapaustutkimuksia varten luotu yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimalli käytiin läpi tapaustutkimuksen lopussa tapaustutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Mallia pidettiin loogisesti etenevänä ja sen nähtiin tiivistävän olennaisimmat asiat strategiaprosessista. Sen eduksi katsottiin myös se, että sen avulla voidaan hyvin havainnollistaa yrityksen kiinteistöjohtamista liiketoimintajohdolle. Strategiaprosessimallissa nähtiin joka tapauksessa joitain korjattavia ja tarkennusta vaativia kohteita. Tässä kappaleessa käydään läpi strategiaprosessimalliin palautteen ja tapaustutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella tehdyt muutokset. Päivitetty strategiaprosessimalli on tämän tutkimuksen liitteenä (liite 2).

¹⁴³ Tapaustutkimus 1. 10.3.2017.

Tapaustutkimuksen keskeisin havainto oli se, että kiinteistöportfoliojohtamisella on yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa jopa suurempi rooli kuin kirjallisuustutkimuksen perusteella osattiin päätellä. Kiinteistöportfoliojohtamisen avulla toteutetaan kiinteistöjohtamisen strategioita ja siten sen valmistelu on aloitettava hyvissä ajoin jo ennen kiinteistöjohtamisen strategioiden käyttöönottoa. Näistä syistä yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen päädyttiin esittämään omana osanaan strategiaprocessia. Päivitetyin strategiaprocessimallin ”Tiedonkeräys- ja analyysivaihe” sekä ”Laadinta ja käyttöönottovaihe” on esitetty kuvassa 36.



Kuva 36. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessin tiedonkeräys- ja analyysivaihe sekä laadinta ja käyttöönottovaihe. Tutkimuksen tulokseksi muodostettiin tapaustutkimuksen perusteella korjattu malli.

Päivitetyssä strategiaprocessimalli on jaettuna näiden vaiheiden osalta liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovituksen sekä kiinteistöportfoliojohtamisen polkuihin. Molemmat polut alkavat ”Tiedonkeräys- ja analyysivaiheesta”, mutta kohtien 1.a, 1.b ja 1.c järjestys on muuttunut, sillä kohdan 1.b eli ”Toimintaympäristöanalyysi” katsottiin olevan keskeisessä asemassa molempien polkujen kannalta, sillä se antaa perusteet molemmille strategiaprocessin poluille.

Strategiaprosessimallin kohtaan ”*1.c Kiinteistöportfolion analyysi*” lisättiin tehtäväksi PTS-tilanteen arvioinnin lisäksi portfoliotason PTS-suunnitelman laadinta karkealla tasolla tapaustutkimuksessa 3 mainitusta syystä. Suunnitelman laadinta toimii lähtötietona strategioille. Lisäksi kohtaan lisättiin tehtävät kiinteistöjen tasearvon määrittäminen sekä pääoma- ja hoitovuokratasojen tarkastus. Tässä kohdassa laadittu PTS-suunnitelma on luonteeltaan tekninen ja se perustuu kuntoarvioihin ja kiinteistöistä käytössä oleviin korjausten ja ylläpidon historiatietoihin.

Toinen merkittävä strategiaprosessimalliin tehty muutos koskee liiketoiminnan osallistumista strategiaprosessiin. Liiketoiminnan osallistuminen lisättiin kohtaan ”*1.b Toimintaympäristöanalyysi*” sekä kohtaan ”*1.c Kiinteistöportfolion analyysi*”. Kiinteistöportfolion analyysin yhteydessä on kerättävä tieto myös liikepaikkojen kannattavuudesta, joten liiketoiminta osallistuu vaiheeseen. Toimintaympäristöanalyysissä liiketoiminnan keskeinen tehtävä on liiketoiminnan verkostanalyysi, jossa arvioidaan alueiden kehitystä ja sitä, missä omat liikepaikat tulisivat tulevaisuudessa tähän nähden sijaita.

Toimintaympäristöanalyysi ja kiinteistöportfolion analyysi toimivat lähtötietoina strategiaprosessiin lisätyle kohdalle ”*2.b Kiinteistöjen strategisen tärkeyden arviointi liiketoiminnan kanssa*”. Arviointi perustuu seuraavassa kappaleessa eli kappaleessa ”*4.2 Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli*” esitettyihin arviointikriteereihin. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen polun kolmanneksi kohdaksi lisättiin ”*3.b Kiinteistöportfoliojoaon muodostaminen*”, joka arviointikriteerien tavoin on esitetty tarkemmin edellä mainitussa kappaleessa.

Kohdassa ”*3.a Strategiavaihtoehtojen määrittely ja strategioiden valinta*” kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteyttä liiketoimintastrategioihin selkeytettiin sanallisesti ja Lindholm väitöskirjatutkimuksesta lainatut yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat pidettiin esimerkkistrategioina. Strategiaprosessimalliin ei haluttu valmiita strategiavaihtoehtoja, sillä strategiat tulee johtaa liiketoimintastrategioista.

Kohdassa ”*4. Strategioiden mukaiset toimenpideohjelmien määrittely ja toteutus portfoliotasolla*” strategiaprosessin polut yhdistyvät, sillä kiinteistöportfoliojako ja sen mukaiset luokat ovat lähtötietoina toimenpideohjelmien suunnittelussa. Kohdassa tekninen PTS-suunnitelma arvioidaan perustuen yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioihin ja kiinteistöportfoliojakoon. PTS-suunnitelman mukaisia korjaustoimenpiteitä, jotka eivät ole välttämättömiä, voidaan jättää tekemättä, mikäli kiinteistö on tulossa käyttöikänsä päähän. Toimenpiteiden ajankohtaa voidaan myös muuttaa, mikäli kaikkia toimenpiteitä ei pystytä toteuttamaan saman vuoden budjetissa tai korjauksia halutaan aikatauluttaa esimerkiksi liiketoiminnan pienten saneerausten tai energiaparannushankkeiden yhteyteen. Näin syntyy strateginen PTS-suunnitelma, joka perustuu kiinteistöjen tekniseen kuntoon, mutta huomioi yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat.

Yksi keskeinen huomio tapaustutkimuksessa saadusta palautteesta liittyi kohtaan ”*5. Strategian käyttöönotto ja siihen valmistautuminen*”. Palautteessa strategioiden käyttöönoton katsottiin alkavan jo strategiaprosessin alussa eli ”*Tiedonkeräys- ja analyysivaiheessa*.” Tätä perusteltiin muuan muassa siten, että henkilöstö saadaan sitoutumaan uuteen strategiaan, kun he pääsevät vaikuttamaan sen syntyyn. Lisäksi joitain strategisia päätöksiä on tehtävä jo ”*tiedonkeräys- ja analyysivaiheen*” perusteella. Jos tässä vaiheessa paljastuu, että kiinteistöportfolioon kohdistuu suuri korjausvelka, on strategisia päätöksiä tämän suhteen tehtävä

jo ennen kiinteistöjohtamisen strategioiden valitsemista. Tämä logiikka tuotiin strategiapro-
sessimallissa esiin siten, että strategian käyttöönoton alkamista lisättiin kuvaamaan vaaka-
palkki, joka alkaa prosessin alusta ja päättyy strategian käyttöönottoon eli kohtaan 5 (kuva
X). Prosessin toinen vaihe nimettiin uudelleen ”*Laadinta- ja käyttöönottovaiheeksi*”.

Kohta ”*5.a Strategioiden käyttöönotto*” nimettiin lyhemmin edellä mainittuihin syihin pe-
rustuen. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen polulle lisättiin tähän kohtaan yhdistettynä
”*5.b Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen aloittaminen*” ja nämä alkavatkin samanaikai-
sesti synkronoituna, sillä kiinteistöportfoliojohtamisen avulla toteutetaan kiinteistöjohtami-
sen strategioita.

Tapaustutkimuksessa tuli myös esille, että liiketoiminta osallistuu esimerkiksi vuokraukseen
ja kiinteistöjen ja tonttien hankintaan sekä myyntiin. Vaikka liiketoiminnan osuus vaiheessa
”*Päivittäinen strategiatyö*” ei olekaan enää välttämättä suuri, niin sen osallistuminen on kiis-
taton. Tätä korjausta tukee myös kohtaan ”*6. Strategioiden toteutus kiinteistöportfolion osan
tai kiinteistön tasolla*” lisätty tehtävä ”Strategiaprosessin mukaiset palaverit liiketoiminnan
kanssa. Näissä palavereissa käydään läpi kiinteistöportfoliojaon päivitys ja tehdään päätök-
set ja budjetti seuraavan vuoden korjausinvestoinneista. Liiketoiminnan osallistumista ku-
vaava vihreä väri muutettiin kulkevaksi läpi prosessin.

Pienenempiä täydennyksiä strategiaproessimalliin olivat muun muassa kohdan ”*7. Strate-
gian toteutumisen seuranta ja valvonta*” tehtävät ”ostettujen palveluiden auditointi ja seu-
ranta” sekä ”kiinteistökatselmoinnit” sekä kohdan ”*6. Strategioiden toteutus kiinteistöport-
folion osan tai kiinteistön tasolla*” tehtävä ”kiinteistöportfoliojaon päivitys”. Kohtaan ”*8.
Palaute ja kehittäminen*” lisättiin tehtäväksi ”liikepaikkakohtaisen kannattavuuden seu-
ranta”. Vaihe ”*Päivittäinen strategiatyö -vaihe*” on esitetty kuvassa 37.



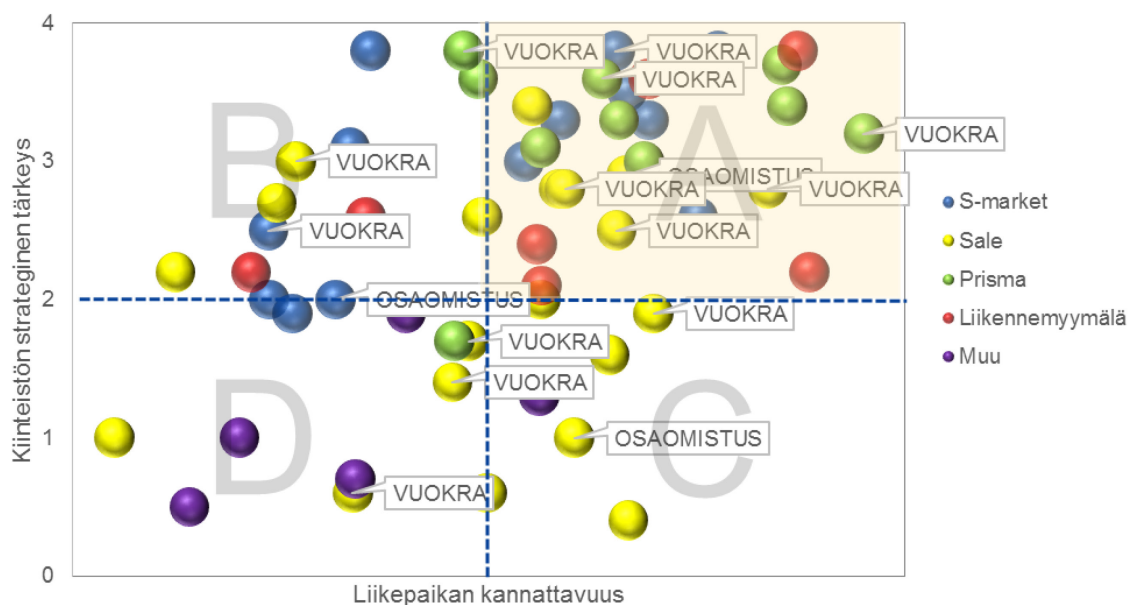
Kuva 37. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessin päivittäinen strategiatyö -vaihe. Tutkimuksen tulokseksi muodostettu tapaustutkimuksen perusteella korjattu malli. Korjauksia tehtiin ainoastaan kohtien sisältöön.

Päivittäinen strategiatyö -vaiheeseen lisättiin kiinteistöportfoliojohtamisen osuutta kuvaava teksti ja symbolinen kuva, minkä lisäksi strategiaproessin kohtien sisältöön tehtiin pieni-muotoisia korjauksia.

4.2 Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli

Tämän tutkimuksen perusteella luotu yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen matriisimalli yhdistelee tapaustutkimuksessa esille tulleita kiinteistöportfoliojohtamisen käytäntöjä sekä kirjallisuustutkimuksessa esille tulleiden Glatten esittelemän kiinteistöportfoliojohtamismat-

riisimallin ominaisuuksia. Kiinteistöportfoliojako perustuu kiinteistöjen strategiseen tärkeyteen sekä kyseisen liikepaikan kannattavuuteen. Liikepaikkojen kannattavuus perustuu taloudelliseen tarkasteluun ja tämän perusteella kiinteistöt jakautuvat vaaka-akselille. Pysty-akselilla arvioidaan kiinteistöjen strateginen tärkeys asteikolla 0-4 yhden desimaalin tarkkuudella. Kiinteistöportfoliojaossa kiinteistöt jakautuvat neljään eri luokkaan (A, B, C, D), joiden kautta kiinteistöjä voidaan tarkastella. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisi ja sen avulla toteutettava kiinteistöportfoliojako on esitetty kuvassa 38.



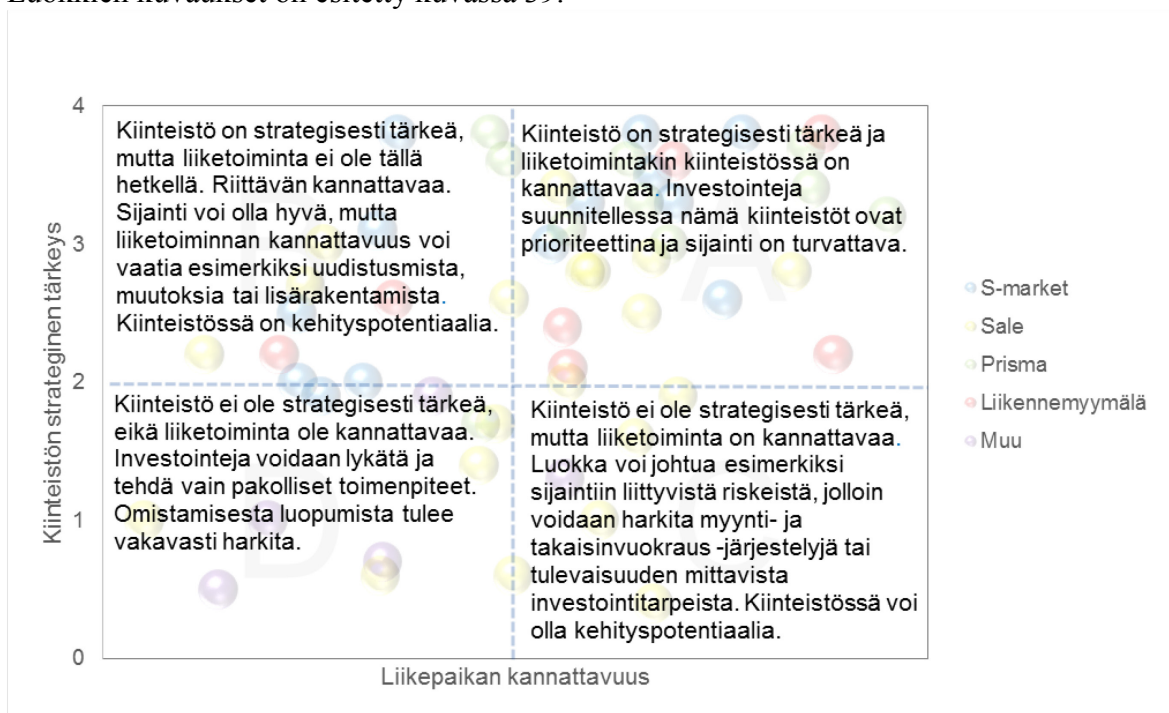
Kuva 38. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisi. Kuva on kuvitteellinen esimerkki yrityksen strategisesta kiinteistöportfoliojaosta. Esimerkissä on nostettu esille vuokra- ja osaomistuskohteet ja korostettu kiinteistöportfolioluokka A.

Strategisen tärkeyden arviointi perustuu olennaisesti toimintaympäristöanalyysiin ja sen osaksi kuuluvaan liiketoiminnan verkostanalyysiin, joka on liiketoiminnan vastuulla. Strateginen tärkeys on kuitenkin arvioitava yhdessä siten, että siinä yhdistyvät liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen näkökulmat yhdistyvät. Strategista tärkeyttä arvioidaan seuraavien arviointikriteerien kautta:

- Kiinteistön sijainti nykyisten liikennevirtojen kannalta
- Kiinteistön sijainti perustuen arvioon alueen tulevasta kehityksestä
- Julkisen liikenteen yhteydet ja palvelut kiinteistön ympäristössä
- Ympäröivät toiminnot ja sidosryhmät
- Mahdollisuudet kehittää liiketoiminnan edellytyksiä kiinteistössä
- Kiinteistön imago- ja tunnearvo liiketoiminnalle ja yritykselle
- Kiinteistön erityisyys liiketoiminnan kannalta
- Sidoryhmien vaikutus liittyen vuokrattavuuteen ja markkinointiin
- Kiinteistön koon sopivuus liiketoiminnan tarpeisiin
- Kiinteistön laajentamismahdollisuudet ja mahdollisuudet ulosvuokraukselle
- Kiinteistön kehitettävyyden muihin käyttötarkoituksiin
- Kiinteistön korjattavuus (käyttöikä)
- Kiinteistön nykyiset ulkopuoliset vuokralaiset ja vajaakäyttöaste

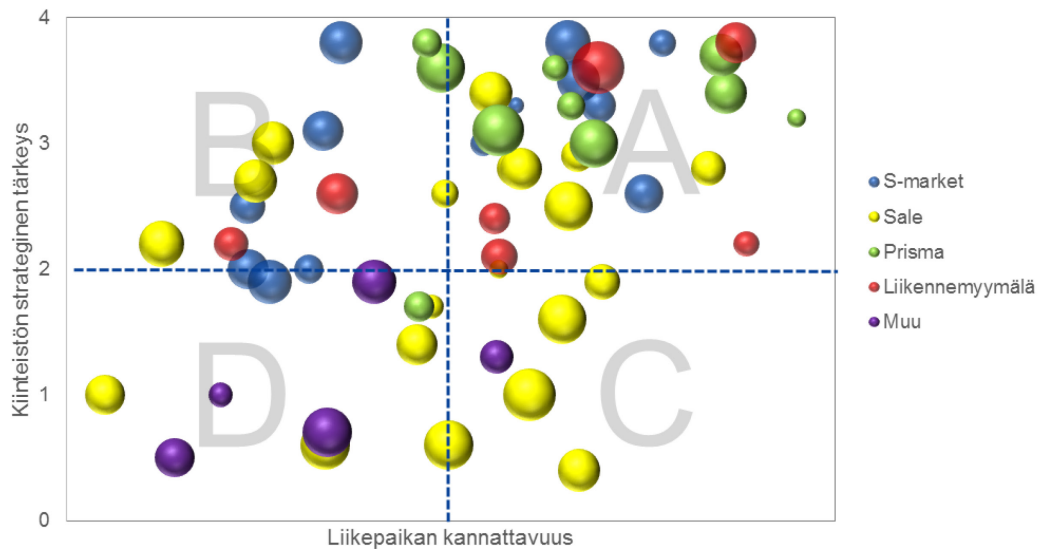
- Kiinteistön houkuttelevuus mahdollisten vuokralaisten kannalta
- Kiinteistön rasitteet
- Kiinteistön korvattavuus
- Kiinteistömarkkinan tilanne alueella
- Kiinteistöön liittyvät rajoitteet

Kiinteistöportfoliojohtamismatriisi mahdollistaa strategisten päätösten ja toimenpideohjelmien kohdistamisen kiinteistöportfolioluokkiin tai sen osiin yksittäisten kiinteistöjen sijaan. Luokkien kuvaukset on esitetty kuvassa 39.



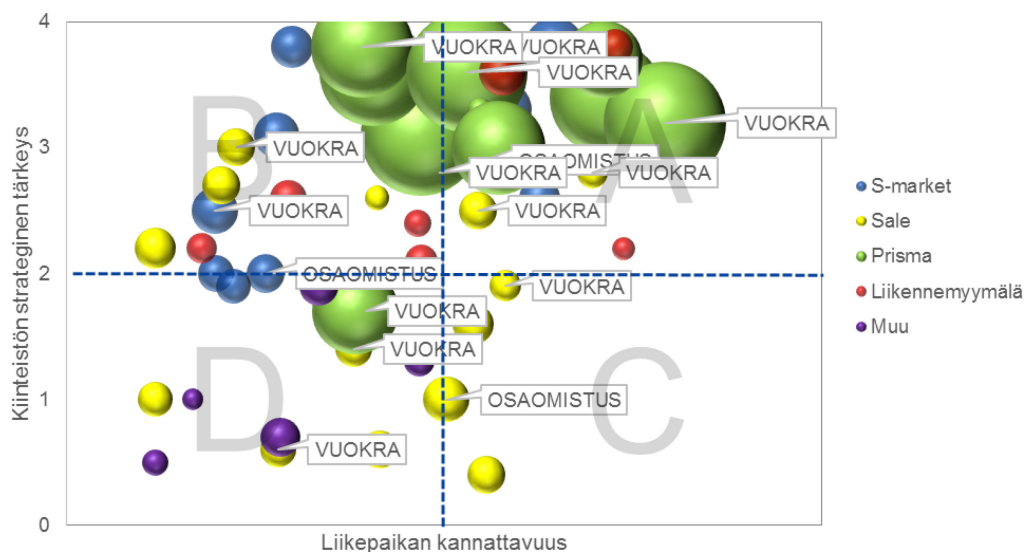
Kuva 39. Yrityksen kiinteistöportfoliojaon mukaisten luokkien sanalliset selitykset

Eri asioihin liittyviä toimenpideohjeita suunnitellessa yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisiin voidaan lisätä informaatiota, joka palvelee kyseisen asian tarkastelua ja suunnittelua. Kuvassa 40 matriisimalliin on lisätty kiinteistöihin kohdistuva suhteellinen korjausvelka, mitä kuvataan kiinteistöä esittävän pallon koolla. Luokkaan A kuuluvat kiinteistöt, joihin kohdistuu suuri korjausvelka, ovat korjausinvestointeja ja kaupallisen ilmeen uudistuksia suunnitellessa ensisijaisia. Vastaavasti luokan D kiinteistöjen kohdalla voidaan harkita vain välttämättömien toimenpiteiden toteuttamista.



Kuva 40. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisi, jossa perusnäkömään on lisätty kiinteistöjen suhteellinen korjausvelka, jota pallon koko kuvaa. Kuvitteellinen esimerkki.

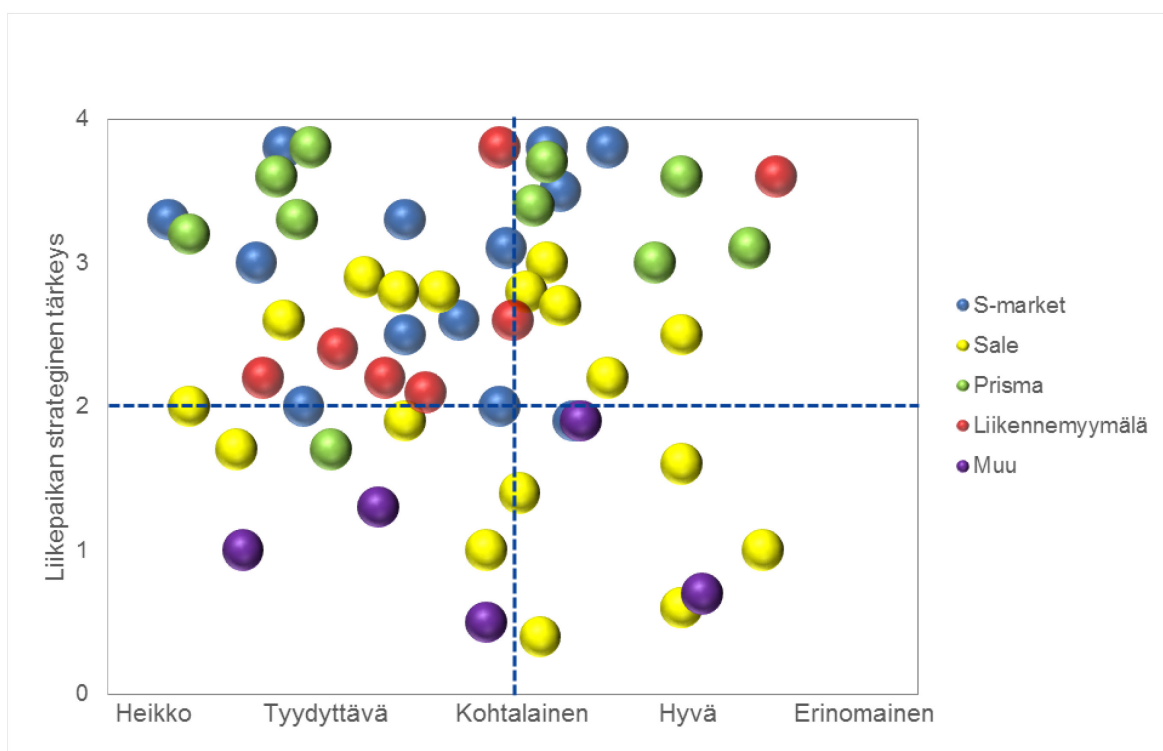
Kiinteistöportfoliojohtamismatriisi on apuna myös kiinteistöportfolion omistamiseen liittyviä kysymyksiä arvioidessa. Kuvassa 41 matriisimallissa on esitetty kiinteistöportfoliojaon lisäksi kiinteistöjen markkina-arvo, jota pallon koko havainnollistaa. Mikäli yrityksen kiinteistöjohtamisen strategian tavoitteena on taseen keventäminen, tulisi huomio kohdistaa kiinteistöihin, joiden markkina-arvo on korkea, mutta strateginen merkitys ja kannattavuus alhainen. Niistä luopuminen vapauttaa pääomaa ja tukee samalla liiketoiminnan strategiaa. Mikäli pääoman tarve on suurempi, voidaan myös strategisesti tärkeiden kiinteistöjen omistamisjärjestelyiden muuttamista harkita. Kun sijainti halutaan turvata, voidaan rakennuksen osalta tehdä myynti- ja takaisinvuokraus, mutta pitää tontin omistus itsellä.



Kuva 41. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisi, jossa perusnäkömään on lisätty kiinteistöjen markkina-arvo, jota pallon koko kuvaa. Esimerkissä on nostettu esille vuokra- ja osaomistuskohdeet. Kuvitteellinen esimerkki.

Mikäli tavoitteena on riskinhallinta, omistamisesta luopumisen kohteina ovat ensisijaisesti kiinteistöt, jotka eivät ole strategisesti tärkeitä. Luokan D kohdalla voidaan harkita liiketoiminnasta luopumista, kun taas luokan C kohdalla liiketoimintaa voidaan jatkaa, mutta omistajuudesta voidaan luopua esimerkiksi myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyillä. Tarkastelu toimii myös silloin, jos halutaan hankkia omaan kiinteistöportfolioon kiinteistöjä, jossa tähän asti on oltu vuokralla. Ensisijaisia ovat kiinteistöt, jotka strategisesti tärkeitä. Tällaiset järjestelyt saattavat tulla kysymykseen myös luokan B vuokrakiinteistöjen kohdalla, jos yrityksellä on halu kehittää kiinteistöä liiketoiminnan tukemiseksi, mutta vuokranantajalla ei tähän ole halua. Hankkimalla kiinteistön omaan omistukseen ja tekemällä tarvittavat investoinnit, voidaan mahdollisesti nostaa liikepaikan kannattavuutta, minkä tulisi puolestaan johdattaa kiinteistön uudelleen sijoittumiseen kiinteistöportfoliojaossa kannattavuuden nousun myötä.

Kiinteistöportfolioluokkiin perustuvat tarkastelun lisäksi matriisimallia voidaan käyttää tarvittaessa myös kahden muuttujan välisen suhteen tarkasteluun, mikäli sen avulla voidaan paremmin havainnollistaa strategisen tärkeyden ja esimerkiksi kiinteistön kunnan välistä suhdetta. Kuvassa 42 kiinteistöportfolio on jaettu matriisiin edellä mainittuihin muuttujiin perustuen. Kahden muuttujan malli saattaa tulla kyseeseen, jos esimerkiksi kiinteistöjen arvojen välistä suhdetta ei pystytä riittävästi havainnollistamaan käyttämällä pallojen kokoa.



Kuva 42. Kiinteistöjen strategisen tärkeyden ja kunnan välinen vertailu. Erillinen näkymä, joka ei kuvaa kiinteistöportfolioluokkia vaan ainoastaan valittujen muuttujien välistä suhdetta. Kuvitteellinen esimerkki.

Kahden muuttujan tarkastelua käyttäessä on kuitenkin huomioitava, että matriisimalli ei enää esitä kiinteistöportfolion luokkia vaan ainoastaan kahden eri muuttujan suhdetta. Kiinteistöportfoliojako perustuu edelleen liikepaikan strategiseen tärkeyteen sekä liikepaikan kannattavuuteen.

Kiinteistöportfoliojako vaatii jatkuvaa tarkastelua sekä säännöllisesti pidettäviä arviointitilaisuuksia yhdessä liiketoiminnan kanssa. Kiinteistöjen sijoittuminen eri luokkiin voi muuttua esimerkiksi edellä mainitun kiinteistön hankinnan ja kehittämisen myötä tai jos kiinteistön strateginen merkitys muuttuu tulevaisuuden näkymiä arvioitaessa.

4.3 Tulosten arviointi

Tämän tutkimuksen tuloksena luodun yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessimallin on tarkoitus toimia strategisen ajattelun tukena ja polkuna kohti strategioiden yhteensovittamista. Sen tavoitteena on, että strategioiden yhteensovittamisen viheliäistä ongelmaa pyritään lähestymään oikein sen sijaan, että pyritään löytämään yleispätevä ratkaisu.

Vaikka tutkimuksen tuloksena luotua strategiaprosessimallia tarkennettiin ja kehitettiin tapaustutkimuksen perusteella, se vaatii vielä tutkimus- ja kehitystyötä ja kriittistä arviointia. Tapaustutkimusta varten laadittua strategiaprosessimallia ei lähetetty ennalta tapaustutkimukseen osallistuville, jotta se ei ohjaisi tapaustutkimuksen vastauksia. Tämä päätös kuitenkin aiheutti sen, että tutkimukseen osallistuneet eivät olleet valmistautuneita kommentoimaan strategiaprosessimallia, vaikka hyviä kehitysehdotuksia saatiinkin. Strategiaprosessimallin syvä analysointi ja perusteellisen palautteen kerääminen olisi vaatinut erillisen kehityspalaverin pidettäväksi tapaustutkimushaastattelun ja strategiaprosessimallin esittelyn jälkeen.

Strategiaprosessimalli sisältää joitain ristiriitoja, joita olisi syytä kriittisesti arvioida ja tutkia. Strategian käyttöönoton suunnittelun on kuvattu alkavan prosessissa jo ennen kuin strategiaa on varsinaisesti valittu. Tätä kuitenkin selittää se, että joitain strategisia päätöksiä on käytännössä tehtävä ennen kuin lopullinen strategia on päätetty. Mikäli esimerkiksi liiketoiminnan strategiasta on odotettavissa korjausvelan keventämiseen tähtääviä kiinteistöjohtamisen strategioita ja toimenpideohjelmia, on kiinteistöjohtajan tehtävä strateginen päätös korjausvelan kartoittamisesta jo strategiaprosessin alkuvaiheessa, mistä Osuuskaupan 3 tapaustutkimuksessa oli esimerkki. Mallia tuleekin tulkita siten, että strategiat saavat suuntaviivansa jo prosessin alussa ja ne kehittyvät strategioiden valintaan asti, minkä jälkeen strategioita edelleen arvioidaan ja tarvittaessa päivitetään.

Kirjallisuustutkimuksessa todettiin, että strategiaprosessin pitäisi vastata myös siihen, kenen toimesta asiat on tehty. Liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen osallistumista ja vastuuta on pyritty strategiaprosessimallissa kuvaamaan, mutta kuvaavien värien suhteellinen osuus strategiaprosessimallissa ovat vain suuntaa antava, eikä selkeitä vastuurajoja ole määritelty. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimuksen perusteella todettiin, että vastuujaako vaihtelee yrityksittäin ja se onkin käytävä läpi tapauskohtaisesti. Värien tarkoituksena onkin kuvastaa molempien osallistumista ja sitä kautta tapahtuvaa strategioiden yhteensovittamista.

Strategiaprosessin jakoa sen vaiheisiin ja kohtiin tulee vielä tarkastella ja testata sekä kohtien sisältöä tarkentaa. Mallin luotettavuutta heikentää se, että yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessia ei ole vielä paljoa ja siten vertailukohtiakaan ei ole paljoa. Kirjallisuustutkimuksessa esille tulleet mallit lukuun ottamatta Ramakersin mallia ovat karkean yleispiirteisiä ja niissä prosessinvaiheita ei ole kuvattu kattavasti.

Tapaustutkimuksessa yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen rooli tuli voimakkaasti esille ymmärrettävästi johtuen siitä, että SOK Kiinteistöohjaus oli ohjannut osuuskauppoja tähän

ja kohteet oli valittu sen perusteella, että näissä kohteissa kiinteistöportfoliojohtamisen tiedettiin jo edenneen. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamismatriisimalli kehitettiin vahvasti perustuen tapaustutkimuksessa esille tulleisiin malleihin, sillä kirjallisuustutkimuksessa ei tullut esille muita kuin edellä mainittu Glatten malli. Glatten mallin heikkoutena on se, että kiinteistöportfoliojaon tekeminen perustuen strategiseen tärkeyteen liiketoiminnalle sekä kiinteistöjen kuntoon ei välttämättä tuo tarpeeksi liiketoiminnan näkökulmaa esille. Kun tarkastellaan vain strategisen tärkeyden ja kunnan välistä suhdetta, näkökulma jää väliaikaiseksi esimerkiksi omistamiseen tai ylläpitoon liittyvässä päätöksenteossa. Lisäksi kuntoon liittyvien asioiden niputtaminen yhdeksi muuttujaksi saattaa vaikeuttaa tarkastelua, jos huomio haluttaisiin kiinnittää esimerkiksi energiatehokkuustoimenpiteisiin tai muuhun kuntoindeksiin taustalla olevaan yksittäiseen tekijään.

Tässä tutkimuksessa esitetyssä mallissa kiinteistöportfoliojako perustuu strategisen tärkeyden lisäksi kiinteistössä olevan liikepaikan kannattavuuteen. Päätös perustuu Osuuskaupan 1 malliin ja sitä tukee myös Leväsen näkemys siitä, että kiinteistöjä tulisi vertailla suhteessa yrityksen omaan liiketoimintaan. Kehitetyn mallin eduksi voidaan laskea sen monipuolisuus, sillä matriisin pysty- ja vaaka-arvojen lisäksi se sisältää kolmannen muuttujan, jota voidaan tarkastelunäkökulmasta riippuen vaihdella.

Strategisen tärkeyden arviointiin tähtäävät kysymykset perustuivat Glatten tutkimuksessa mukana olleisiin arviointikriteereihin sekä tapaustutkimuksen perusteella tehtyihin lisäyksiin. Glatten arviointikriteerien heikkoutena on niiden kiinteistöpainotteisuus. Kriteerejä arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi liikenneyhteydet oli tapaustutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä myös liiketoiminnan kriteeri. Pisteytyksen ollessa 0-100 Glatten malli luo riittävät erot kiinteistöjen välille ja siten mahdollistaa vertailun. Tässä tutkimuksessa päädyttiin harvempaan pisteytykseen (0,0-4,0) johtuen siitä, että se oli paremmin sovitettavissa kohdeyrityksessä tähän asti tehtyyn kiinteistöjen strategiseen pisteytykseen.

Kiinteistönäkökulmiin painottuneiden kriteerien riskinä voi olla se, että kiinteistönäkökulmasta tärkeät kiinteistöt pärjäävät vertailussa liian hyvin. Mikäli liiketoiminnan arviointikriteerien osuutta ei lisätä, on niille annettava painotuskertoimia, jotta arviointi ei ole liian kiinteistöpainotteinen. Arviointikriteerejä ja pisteytystä määriteltäessä on ymmärrettävä, että useat arviointikriteerit ja monipuoliset pisteytykset voivat johtaa arvioinnin läpinäkymättömyyteen ja epäselvyyteen. Lisäksi liian raskas arviointi voi myös vähentää käytettävyyttä ja siten myös kiinteistöportfoliojohtamismatriisimallin tehokasta käyttöä.

Tutkimuksen tulosten tarkkuus saattaa kärsiä siitä, että tutkimusaihe osoittautui erittäin laajaksi huolimatta siitä, että sitä yritettiin jo alussa rajata vain strategiaproessin mallintamiseen. Toisaalta valittu aihe on kokonaisuus ja siitä olennaisten osien pois jättäminen olisi hankaloittanut tämän kokonaisuuden hahmotusta.

Heywood nosti esille merkittävän kysymyksen liittyen kiinteistöjohtamisen tutkimuksen taustalla oleviin motiiveihin, mihin myös tässä tutkimuksessa törmättiin. Suuri osa teoriasta on kiinteistöjohtamisen ammattilaisten luomaa heidän etsiessä yleisiä selityksiä käytännöille. Tämä voi aiheuttaa eroa puhtaasti tieteellisestä näkökulmasta tai motiiveista tehtyyn tutkimukseen verrattuna. Tämän tutkimuksen tuloksena laaditun strategiaproessimallin kehittämisen motiivit oli selvästi ammatillista käyttöä ja kohdeyrityksen tarpeita palvelevat,

mutta siinä yritettiin silti ottaa kantaa yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiatutkimukseen myös tieteellisestä näkökulmasta.

4.4 Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheille ja suunnille

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessimalli ja kiinteistöportfoliojohtamismatriisi-malli vaativat jatkotutkimusta eri näkökulmista (kuva 43). Niitä tulee testata esimerkiksi osallistuvan tapaustutkimuksen kautta. Tällainen tutkimus vaatisi useampia kuin yhtä tapaustutkimuksen kohdetta ja olisi ajallisesti ja laajuudeltaan jo lähempänä väitöskirjatutkimusta kuin diplomityötä. Osallistuvassa tutkimuksessa strategiaprocessia pääsisi havainnoimaan paremmin, sillä aiemmin tapahtuneiden tapausten tutkimus perustuu toisen käden tietoon. Lisäksi prosessiin osallistuneet tarkastelevat omaa strategiaprocessiaan väistämättäkin subjektiivisesti, eikä heillä välttämättä ole samanlaista motiivia tai tarvetta tarkastella strategiaprocessia tieteellisenä ilmiönä.



Kuva 43. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessin ja yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen jatkotutkimusaiheita ja -suuntia tämän tutkimuksen perusteella

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprocessia tulisi jatkossa tutkia ja mallintaa myös strategisena vuosikellona, jossa kiinteistöjohtamisen tehtävät ja strategioiden yhteensovittaminen on esitetty vuosittain toistuvina tehtävinä. Tämä kuvastaisi paremmin jatkuvaa strategiatyötä. Laadittu strategiaprocessimalli kärsiikin osittain ajallisesta epä johdonmukaisuudesta, sillä se pyrkii kuvaamaan strategiaprocessin suoraviivaisesti etenevänä prosessina, mitä se ei kuitenkaan todellisuudessa kaikilta osin ole. Tähän kuitenkin päädyttiin, koska strategiaprocessimallin haluttiin olevan askel askeleelta etenevä ja mahdollisimman helposti ymmärrettävä. Strategiaprocessimalli soveltuukin parhaiten tilanteisiin, jossa strategia luodaan ensimmäistä kertaa tai kun sille tehdään kattava päivitys esimerkiksi liiketoimintastrategian päivityksen yhteydessä.

Kehitetyn kiinteistöportfoliojohtamismatriisisimallin luotettavuutta heikentää strategiaprosessimallin tavoin vertailukelpoisen tutkimuksen puute. Siksi tulevassa tutkimuksessa tulisi arvioida, onko esitetyn mallin mukainen jako neljään eri luokkaan riittävä, jotta se ohjaa päätöksentekoa. Lisäksi luokkien kuvauksia tulisi tutkia ja arvioida vastaavatko luokkien sanalliset selitykset niiden strategista sisältöä.

Strategisen tärkeyden arviointikriteerejä ja pisteytystä olisi tutkittava lisää, jotta arvioinnissa saavutettaisiin riittävä ja ennen kaikkea tarkoituksen mukainen arviointitarkkuus. Arviointikriteerien tutkimista hankaloittaa se, että liiketoiminnan kriteerit vaihtelevat riippuen yrityksen liiketoiminnan alasta. Siten kriteerit on arvioitava vähintään alakohtaisesti ja mieluiten vielä palvelemaan arviointia tekevän yrityksen tarpeita. Tuleva tutkimus voisi pyrkiä selvittämään, onko olemassa kriteerejä, jotka eivät olisi yrityksen alasta riippuvaisia.

Yrityksen kiinteistöjohtaminen kaipaa myös poikkitieteellistä tutkimusta tuekseen, jotta liiketoiminnan näkökulmat saataisiin paremmin huomioitua sekä arvioitua, kuinka kiinteistöjohtamisen strategiat voisivat tukea liiketoiminnan strategioita heidän näkökulmastaan. Kiinteistöjohtamisen strategioita voitaisiin myös tutkia vertaillen sitä yleisen strategiatutkimuksen tuloksiin.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen tueksi tarvitaan tarkoitukseen sopivia ohjelmistoja. Ohjelmiston kautta pitäisi pystyä tarkastelemaan kiinteistöportfoliota tämän tutkimuksen tuloksena esitettyjen esimerkkien tavoin ja sen olisi sisällettävä kaikki kiinteistöjen kannalta olennainen informaatio. Tutkimuksen yhteydessä ei kartoitettu olemassa olevia ohjelmistoja ja siten olemassa olevien ohjelmistojen soveltuvuudesta tähän tarkoitukseen ei syntynyt käsitystä. Siten jatkotutkimuksena voitaisiin myös kartoittaa olemassa olevia ohjelmistoja ja niiden eroja ja tutkia, miltä osin alan ohjelmistoja olisi kehitettävä, jotta ne palvelisivat yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen tarpeita.

5 Johtopäätökset

Yrityksen kiinteistöjohtamisen tutkimus on edennyt suurin askelin viimeisien vuosikymmenten ja jopa vuosien aikana. Aiemmin yrityksen kiinteistöjohtaminen kuvattiin vielä kiinteistöjohtamisen sivuhaaraksi, jolle ei ollut yksilöity näkökulmaeroja verrattuna perinteiseen kiinteistöjohtamiseen. Sittenmin yrityksen kiinteistöjohtamisen rooli on ymmärretty paremmin ja Glatte kuvasikin sitä käyttäjäomistajan ja sijoittajaomistajan välisenä näkökulma- ja tavoite-erona. Asetelma ei kuitenkaan ole näinkään mustavalkoinen, sillä kokonaisvaltainen yrityksen kiinteistöjohtaminen vaatii myös sijoittajanäkökulman ymmärtämistä, sillä esimerkiksi sisäisten vuokratuottovaatimusten tulisi vasta vuokramarkkinatilannetta, jotta liiketoiminnan kannattavuuden läpinäkyvyys säilyisi.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen päätehtävä on vahvistaa asiakasorganisaation suoritusta strategioiden yhteensovittamisen kautta. Erilaisia malleja strategioiden yhteensovittamiseksi on luotu useita, mutta mikään malleista ei ole noussut selvästi muiden yläpuolelle, vaikka toiset mallit ovatkin saaneet enemmän tunnustusta tutkimuspiireissä. Malleja kohtaan on esitetty kritiikkiä siksi, että mallien todettiin olevan yleistäviä ja tasoltaan vaihtelevia. Yhteensovitus on itsessään vielä epäselvä ja sen tutkimus on vielä kesken. Mallien hyödyntäminen on hankalaa, mistä johtuen malleja käytännössä ei myöskään käytetä.

Ongelman taustalla on se, että on vaikeaa luoda yhteensovitusmallia, joka on samaan aikaan riittävän yleistävä ja selittävä tieteellisessä mielessä, mutta myös käytännöllinen, jotta se voisi palvella ammatillisissa tarkoituksissa. Malleja tarkasteltaessa tuleekin arvioida myös motiiveja niiden taustalla, jotta ymmärretään, mihin tarkoitukseen kyseinen malli on luotu ja siten myös arvioida niitä tätä tarkoitusta vasten. Mallien tulee ottaa molempia näkökulmia huomioon, mutta on ymmärrettävä, että molempien täydellisen palvelemisen tavoittelu voi johtaa siihen, että malli ei ole hyödyllinen kummastakaan näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä vaiheita yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi pitää sisällään ja mitä asioita koskevia päätöksiä eri vaiheissa on tehtävä. Tutkimuksessa myös selvitettiin, miten liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen strategiat yhteen sovitetaan kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa. Yhteensovitus tapahtuu etenemällä strategiaprosessimallin mukaisten vaiheiden ja kohtien mukaisesti systemaattisesti kohti strategioiden käyttöönottoa ja päivittäistä strategiatyötä. Strategioiden yhteensovitus on viiheliäinen ongelma, jolle ei ole olemassa yleistettävissä olevaa lopullista tai oikeaa ratkaisua. Viheliäisiä ongelmia lähestyttäessä onkin tärkeämpää sisäistää strateginen ajattelutapa ja siihen strategiaprosessin mukaisella etenemisellä pystytään vastaamaan.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, millainen rooli yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisella on strategiaprosessissa sekä liiketoiminnan ja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovituksessa. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen on kiinteä osa strategiaprosessia ja sen merkitys on laaja-alaisempi kuin perinteisessä kiinteistöjohtamisessa. Sen avulla tuetaan strategioiden yhteensovittamista, kun suuret linjaukset tehdään keskitetysti kiinteistöportfolion osiin yksittäisten kiinteistöjen sijaan. Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen avulla muodostetaan käsitys kiinteistöportfolion soveltuvuudesta liiketoiminnan tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa, hallitaan kiinteistöihin liittyviä riskejä, suunnitellaan ja priorisoidaan kiinteistöihin tehtäviä investointeja ja palveluiden hankintaa sekä hallitaan tasetta. Tiivistetysti voidaan sanoa, että yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen avulla toteutetaan yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaa (kuva 44).

Yrityksen kiinteistöportfoliojohtaminen	
Tarkoitus	
Kiinteistöjen hallinta ryhminä yksittäisten kiinteistöjen sijaan Yrityksen kiinteistöportfoliojohtamisen strategian toteuttaminen	
Tavoitteet	
Liiketoiminnan ja yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden yhteensovitus	Parempi näkemys kiinteistöportfolion teknisestä ja taloudellisesta tilasta ja soveltumisesta liiketoiminnan tarpeisiin
Tehtävät	
Myyntien, hankintojen ja vuokrausten suunnittelu ja johtaminen Korjaustoimenpiteiden, ylläpidon ja isännöinnin suunnittelu ja johtaminen Kiinteistöpalveluiden hankinnan suunnittelu ja johtaminen Kiinteistöportfolion riskienhallinta	
Hyödyt	
Hallittavuus, taloudellisuus, suunnitelmallisuus	

Kuva 44. Yrityksen kiinteistöjohtamisen tarkoitus, tavoitteet, tehtävät ja hyödyt

Kiinteistöportfoliojohtaminen vaatii strategista ajattelutapaa ja arviointikykyä. Kiinteistöjen pisteytykset ja niiden kautta tuleva strateginen tärkeys ei yksinään voi toimia päätöksenteon perustana. Strategisen tärkeyden ja liiketoiminnan kannattavuuden perusteella tehtyä kiin-

teistöportfoliojakoa ei saa ymmärtää ehdottomana. Jotkin kiinteistöt sijoittuvat eri kiinteistöportfolioluokkien rajoille, eivätkä toimenpiteet näiden kohdalla ole aina selkeitä. Kiinteistöjä pitääkin tarkastella aina myös yksilöinä, sillä syy kiinteistöportfolioluokitukselle saattaa vaihdella kiinteistöportfolioluokan sisällä, minkä lisäksi kiinteistöt saattavat siirtyä portfolioluokasta toiseen tilanteiden muuttuessa.

Kiinteistöportfoliojakoa muodostaessa kiinteistöjen välille olisi pystyttävä määrittämään riittävästi eroa strategisessa tärkeydessä, sillä ilman tätä kiinteistöportfoliojaon ohjaavuus kaikilla kiinteistöjohtamisen tehtäväalueilla vähenee. Kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, voi resursseja olla paremmin käytettävissä ja siten myös vähemmän painetta priorisointiin kiinteistöportfolion sisällä.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen tulee kattaa omien kiinteistöjen lisäksi myös yrityksen käytössä olevat vuokratut tilat. Vuokrattuja tiloja tulee tarkastella osana kiinteistöportfoliojohtamista ja myös niiden osalta tulee näiden arvioida strategista tärkeyttä. Kun vuokratut tilat ovat mukana kiinteistöportfoliojohtamisessa, voidaan paremmin tarkastella vuokrattujen tilojen suhdetta omistettuihin sekä tarkastella kootusti vuokrasopimuksien sisältöä sekä seurata niiden päättymistä.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiat tulee aina johtaa liiketoiminnan strategioista ja siten kirjallisuustutkimuksessa esille tulleiden valmiiden strategiavaihtoehtojen merkitys on lähinnä esimerkistrategioina toimiminen. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yrityksen kiinteistöjohtamisen strategioiden tutkimukselle teoreettisessa mielessä olisi tarvetta. Tutkimus auttaa ymmärtämään vaikeaselkoista alaa ja sen kautta voidaan luoda käytännön tarpeita palvelevia malleja, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Vaikka liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen strategiat tulee yhteen sovittaa, on jälkimmäinen näistä alemman tason strategia kuten mikä tahansa muukin tukitoimintojen strategia. Siten kyse on pohjimmiltaan kiinteistöjohtamisen strategian sovittamisesta liiketoiminnan strategiaan. Käsite yhteensovittaminen on ymmärrettävä, koska sillä halutaan tuoda esiin vastavuoroisuutta, mikä on tärkeää. Yhteensovituksesta puhuminen saattaa kuitenkin nostaa kiinteistöjohtamisen liian tasavertaiseen asemaan strategiahierarkiassa. Asian korostamista selittää se, että käsite on luotu kiinteistöjohtamisen tutkimuksen parissa.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaprosessissa ei ole kyse yhden oikean strategian löytämisestä. Usein liiketoiminnallakin on useampia strategioita kuin yksi, jolloin kiinteistöjohtamisellekin voidaan tarvita useampia strategioita. Lisäksi yrityksen kiinteistöt saattavat toimia hyvinkin erilaisilla liiketoiminnan aloilla, jolloin niitä on tarve lähestyä eri strategioin. Strategiaproessin tavoitteena onkin löytää oikeat kiinteistöjohtamisen strategiat tukemaan liiketoimintaa ja arvioida näille tarkoituksenmukaiset painotukset. Varsinaisten strategioiden lisäksi kiinteistöjohtamisella voi olla yleisemmän tason tavoitteita, jotka eivät välttämättä ole liiketoiminnan strategiasta riippuvaisia. Tällaisia tavoitteita voi olla tapaustutkimuksella esille tullut ylläpidon suunnitelmallisuus.

Strategiavaihtoehtojen pohjalta on mietittävä, että millaisiin toimenpideohjelmiin ryhdytään ja mitä priorisoidaan. Varsinkin jos tehtävää olisi paljon, on osattava priorisoida strategian kannalta tärkeimpiä asioita. Mikäli strategia tähtää korjausvelan vähentämiseen, on panostettava kuntoarvioiden tekemiseen, jotta tiedetään, että mihin kiinteistöihin korjausvelka ras-

kainten kohdistuu. Jos puolestaan tavoitteena on taseen keventäminen, on panostettava kiinteistöjen markkina-arvon määrittelyyn, jotta tiedetään, mistä omistuksista olisi perusteltua luopua. On myös ymmärrettävää, että omistuksesta luopumisen motiivina voi taseen keventämisen lisäksi olla riskinhallinnalliset motiivit. Kiinteistöjohtajan on ylipäättään tärkeää arvioida motiivit strategiaprosessin taustalla, sillä muuten strategiat ei tule tukemaan liiketoiminnan strategioita.

Kiinteistöjohtajan on oltava riittävän lähellä yrityksen liiketoiminnan johtoa, jotta se saa liiketoiminnan strategiaprosessin aikana tarvittavan tiedot kiinteistöjohtamisen strategian luomiseksi. Lisäksi kiinteistöjohtajan tehtävänä on kertoa liiketoiminnalle, kuinka kiinteistöjohtaminen voisi tukea liiketoimintaa eri strategiavaihtoehtoissa tai mikäli jotkin strategiavaihtoehdot ovat selvästi ristiriidassa kiinteistöjohtamisen kanssa. Se, että tarkoittaako tämä johtoryhmän jäsenyyttä vai muunlaista läheistä yhteistoimintaa, on arvioitava aina yritys- ja organisaatiokohtaisesti. Liiketoiminnan ja yrityksen kiinteistöjohtamisen välinen tehtäväjako on määriteltävä ylimmältä tasolta operatiiviselle tasolle, sillä yrityksen työntekijöillä voi olla erilaisia käsityksiä vastuurajoista.

Glatten mukaan kiinteistöjohtajan tehtävänä on määrittää, mitkä kiinteistöt ovat tärkeimpiä liiketoiminnan kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin tarkennettava, että liiketoiminnan rooli on määrittelyssä keskeinen, eikä kiinteistöjohtaja voi tehdä määrittelyä liiketoiminnan puolesta. Kun arviointi tehdään ensimmäisen kerran, voi olla tarpeen, että aloite tulee kiinteistöjohtajalta, jotta prosessi saadaan alkamaan. Vastuu asiasta on kiinteistöjohtajalla, sillä hän on se, joka kiinteistöportfoliojohtamista pääosin toteuttaa. Strategisen tärkeyden arviointikriteerejä ja pisteytystä määriteltessä tärkeintä on se, että malli palvelee yrityksen ja organisaation tarpeita ja että sen perusteet ymmärretään. Arviointikriteerit on aina tarkasteltava perustuen yrityksen liiketoiminnan alaan.

Liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen tulee sopia säännöllisistä palaverikäytännöistä. Palaverissa kiinteistöjohtamisen strategiat on käytävä läpi vähintään vuosittain, minkä lisäksi kiinteistöportfoliojako on tarkasteltava ja päivitettävä. Kiinteistöjohtamisen strategiaprosessi ja kiinteistöportfoliojohtaminen ovat jatkuvaa työtä, mutta perusteellinen analyysi liiketoiminnan kanssa voidaan tehdä vuosittain esimerkiksi ennen tulevan vuoden investointipäätöksiä. Kiinteistöjohtajan vastuulla on tuoda päätöstä vaativat asiat esille läpinäkyvästi ja riittävän ajoissa.

Kiinteistöliiketoiminta on osa yrityksen kiinteistöjohtamista ja sitä on toisinaan harjoitettava, jotta liiketoimintaa voidaan tukea ja palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Kiinteistökehityksen kautta alueiden kehitystä voidaan ohjata omaa liiketoimintaa palvelemaan suuntaan. Omistuksesta luopuessa on tunnistettava ne toimenpiteet, joiden avulla kiinteistön myynnistä saadaan maksimaalinen hyöty yritykselle esimerkiksi kaavoitusta edistämällä. Kiinteistöliiketoiminnan harjoittamisen motiivi tulee kuitenkin aina olla liiketoiminnan tukemisessa.

Tämän tutkimuksen perusteella kaupan alan erityispiirteiksi tunnistettiin jatkuvat uudistamistarpeet kaupallisessa ilmeessä, joiden yhteyteen esimerkiksi kiinteistön korjaukset on sovitettava. Lisäksi kaupoissa on olennaisesti kiinteistöön liittyviä järjestelmiä kuten kylmäkalusteet ja näiden tekniikka, joiden uudistukset on vastaavalla tavalla huomioitava. Ala on hyvin sijaintiriippuvainen ja liiketoiminnan verkostoselvityksillä onkin keskeinen rooli strategiaprosessin toimintaympäristöanalyysissa. Käytössä olevia kiinteistöjä strategisista syistä

paljon itse, mikä vaikuttaa kiinteistöportfoliojohtamiseen ja asettaa haasteita strategisen tärkeyden välisten erojen esille tuomiseksi. Merkittävimpiä muutosvoimia alalla on kaupungistuminen, mikä vaikuttaa kiinteistöjen strategiseen tärkeyteen niiden sijainnin kautta.

Yrityksen kiinteistöjohtamisen tutkimus on hyvin kansainvälistä, mikä auttaa tiedonvaihtoa ja tutkimuksen edistymistä, mutta siihen liittyy myös ongelma ammatillisessa mielessä. Kun tutkimusta ei tehdä ja julkaista suomeksi, voi tutkimuksen tulosten jalkautuminen ammattilaisten käyttöön Suomessa hidastua. Lisäksi on havaittavissa, että käsitteille ei ole vakiintuneita käännöksiä ja joitakin kansainvälisessä tutkimuksessa esillä olevia käsitteitä ei ole edes käännetty. Tästä johtuen tämänkin tutkimuksen yhteydessä joitain käsitteitä oli käännettävä.

Yrityksen kiinteistöjohtaminen on tutkimusalana yhä nuori ja moni aihe vaatii vielä jatkotutkimusta. Yrityksen kiinteistöjohtaminen on tärkeä ymmärtää omana tutkimuksen alanaan eikä perinteisen kiinteistöjohtamisen sivujuonteena. Tieteen alana se on hyvin laaja ja poikkitieteellinen. Tiedon ja käsitteiden jäsentely on vaikeaa, sillä asiat liittyvät toisiinsa useilla eri tavoilla ja niiden väliset syy-seuraussuhteet voivat olla verkostomaisia. Näin myös rajojen vetäminen epäselvien käsitteiden ympärille sisältää aina jossain määrin mielivaltaisia valintoja. Jos rajoja ei kyetä vetämään ja hyväksymään mallien sisältämiä epätäydellisyyksiä, käsitteet ja mallit pysyvät hämmentävinä ja vaikeina käyttää. Siten rajojen vetäminen ja määrittely tuo kuitenkin lopulta selvyyttä.

Lähdeluettelo

Kaikki Internet-osoitteet on tarkistettu (27.5.2017)

TUTKIMUSKIRJALLISUUS JA RAPORTIT

Ali, Z. McGreal, S. Adair, A. Webb, J. R. CRE Strategy: A Conceptual Overview. Journal of Real Estate Literature. Vol. 16, No. 1. 2008.

Saatavissa: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1469338211/review-articles-corporate-real-estate-strategy-a>

Appel-Meulenbroek, R. Gordon Brown, M. Ramakers, Y. Strategic alignment of Corporate Real Estate. Publications TU/e. Technische Universiteit Eindhoven. Proceedings of the ERES 2010 conference. 2010.

Saatavissa: <http://scholar.google.fi/>

Carlopio, J. Strategy By Design: A Process Of Strategy Innovation. New York: Palgrave Macmillan US. eBook Collection (EBSCOhost). 2010. ISBN 978-0-230-10526-3

(sähköinen)

Saatavissa: <http://www.palgrave.com/us/book/9780230620223>.

DOI: 10.1057/9780230105263

Deng, Y. Gyourko, J. Real Estate Ownership by Non-Real Estate Firms: An Estimate of the Impact on Firm Returns. Working paper #321. Samuel Zell and Robert Lurie Real Estate Center. University of Pennsylvania. 2000.

Saatavissa: <http://realestate.wharton.upenn.edu/working-papers/>

de Wit, B. Meyer, R. Strategy: Process, Content, Context – An international perspective. South-Western CENGAGE Learning. 4. painos. 2010. ISBN 978-1-4080-1902-3

Saatavissa: <https://books.google.fi/>

Dewulf, G. Krumm, P, de Jonge, H. Successful Corporate Real Estate Strategies. Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology. 3.painos. 2000. ISBN: 90-72047-70-2

Elofsson, S. Lindstedt, A. Corporate Real Estate Management - Importance, Strategies and Development. Department of Business Administration. School of Economics and Management, Lund University. Opinnäytetyö 242/2012. 2012. ISSN 1651-0100

Saatavissa: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/2612895>

Eriksson, P. Koistinen, K.. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava. 2005. ISBN 951-698-149-6 (PDF)

Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/152279>

Gibson, V. Barkham, R. 2001. Corporate Real Estate Management in the Retail Sector: Investigation of Current Strategy and Structure. Journal of Real Estate Research. Vol. 22. No. 1-2. 2001.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/5142138>

Glatte, T. The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies. CoreNet Global Corporate Real Estate Industry. CREM Whitepaper. Vol 12. Nro 3. 2013.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/235976842>

Glatte, T. Schneider, D. Corporate Real Estate Portfolio Management: A strategy- and sustainability-based approach for heterogeneous industrial portfolios. Corporate Real Estate Journal. Vol 6. Nro 1. 2016.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/307584173>

Haynes, B. Corporate real estate asset management: aligned vision. Journal of Corporate Real Estate

Vol. 14. Nro 4. 2012.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/263156899>

Haynes, B. Appel-Meulenbroek, R. An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. Corporate Real Estate Journal. Vol 4. Nro 1. 2014.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/308654420>

Heywood, S. Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. ERES 2011 - 18th Annual European Real Estate Society Conference. Eindhoven. European Real Estate Society. 2011.

Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/267941964>

Ilsjan, V. A Conceptual Framework for Corporate Real Estate Management (CREM) research. Tallinn University of Technology. 2006.

Saatavissa: http://www.ibrarian.net/navon/paper/A_Conceptual_Framework_for_Corporate_Real_Estate_.pdf?paperid=12098431

Kamensky, M. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. 4., tarkistettu painos. 2014. ISBN 978-952-14-2262-1

Kamensky, M. Menestyksen timantti, strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum 2015 1.painos. 2015. ISBN:9789521422843 (sähköinen)

Saatavissa: <http://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/menestyksen-timantti>

Kari I. Leväinen, Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Gaudeamus Oy. Otatieto-sarja. Helsinki. 2013. ISBN 978-951-672-372-6.

Korpela, T. Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla. Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulun maankäyttötieteiden laitos. Opinnäytetyö. 2015.

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201512165601>

Lindholm, A. Identifying and measuring the success of corporate real estate management. Teknillinen korkeakoulu, Maanmittaustieteiden laitos. Väitöskirja. 2008. ISBN 978-951-22-9360-5 (pdf).

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-22-9360-5>

Louko, A. Competitive advantage from operational corporate real estate disposals. *International Journal of Strategic Property Management*. Vol 8. Nro 1. 2004. ISSN: 1648-715X. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1648715X.2004.9637504>

Luomaranta, T. Konsernistrategiasta kiinteistöosaston tukitoimintostrategiaksi – toimintatutkimus strategiauudistuksesta. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. 2016. Saatavissa: <http://scholar.google.fi/>

O'Mara, M.A. *Strategy and Place. Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage*. The Free Press, New York, NY. 1999. ISBN 0-684-83498-8 Saatavissa: <https://books.google.fi/>

RAKLI - Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. Verkkojulkaisu. 2014. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-merkitys.html>

RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2.laitos. Sanastokeskus TSK. Helsinki. 2012. ISBN 978-952-9794-33-1 (PDF) Saatavissa: <http://www.rakli.fi/medialle.html>

Ramakers, Y. *Strategic Alignment in the Care Sector*. Department of Architecture, Building and Planning. Eindhoven University of Technology. Opinnäytetyö. 2008 Saatavissa: <https://pure.tue.nl/ws/files/46909471/634881-1.pdf>

Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Teknillinen korkeakoulu. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja, 117. 2006. ISBN: 951-22-8292-5 (sähköinen) Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/alli.336428>

Roulac, S. Nourse, H. Linking Real Estate Decisions to Corporate strategy. *The Journal of Real Estate Research*. Vol 8. Nro 4. 1993. Saatavissa: <https://ideas.repec.org/a/jre/issued/v8n41993p475-494.html>

Roulac, S. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy. *Journal of Real Estate Research*. Vol 22. No ½. 2001. Saatavissa: http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol22n0102/06.129_152.pdf

Scheffer, J.L., Singer, P. Van Meerwijk. Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8. Nro 4. 2006. Saatavissa: <https://books.google.fi/>

Shiem-shin, D. T., Tan, T., Santovito, R. F., & Jensen, P. A. Attributes of Alignment of Real Estate and Facilities Management to Business Needs – an international comparative analysis. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol 16. Nro 2. 80 - 96. 2014. DOI: 10.1108/JCRE-09-2013-0026

Simerson, B. K. Strategic Planning: A Practical Guide To Strategy Formulation And Execution. Praeger. Santa Barbara, Calif: eBook Collection (EBSCOhost). 2011. ISBN: 978-0-313-38480-6

Terho, T. Konsernistrategiasta johdetun kiinteistöstrategian toimeenpanosuunnitelma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Opinnäytetyö. 2016.

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016051712427> (Sisältö avataan julkiseksi: 16.05.2018)

Ziemba, E. Śmietana, K. Ramian, T. Kania, K. The Concept of a Sustainable Approach to Corporate Real Estate Management. Real Estate Management and Valuation. Vol. 23, Nro 4. 2015

Saatavissa: <https://www.degruyter.com/view/j/remav.2015.23.issue-4/remav-2015-0039/remav-2015-0039.xml>

KOHDEYRITYKSEN ASIAKIRJAT:

Kiinteistöohjauksen toimintasuunnitelma kaudelle 2016-2017. 15.8.2016. SOK Kiinteistötoiminnot.

Kiinteistöluokittelun väliraportti. 12.1.2014. SOK Kiinteistöohjaus.

TAPAUSTUTKIMUSHAASTATTELUT:

Tapaustutkimushaastattelu 1. S-ryhmän Osuuskauppa. 10.3.2017.

Tapaustutkimushaastattelu 2. S-ryhmän Osuuskauppa. 17.3.2017.

Tapaustutkimushaastattelu 3. S-ryhmän Osuuskauppa. 13.4.2017.

VERKKOSIVUT:

S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017

<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

S-ryhmän verkkosivut. 20.2.2017

<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

Liiteluettelo

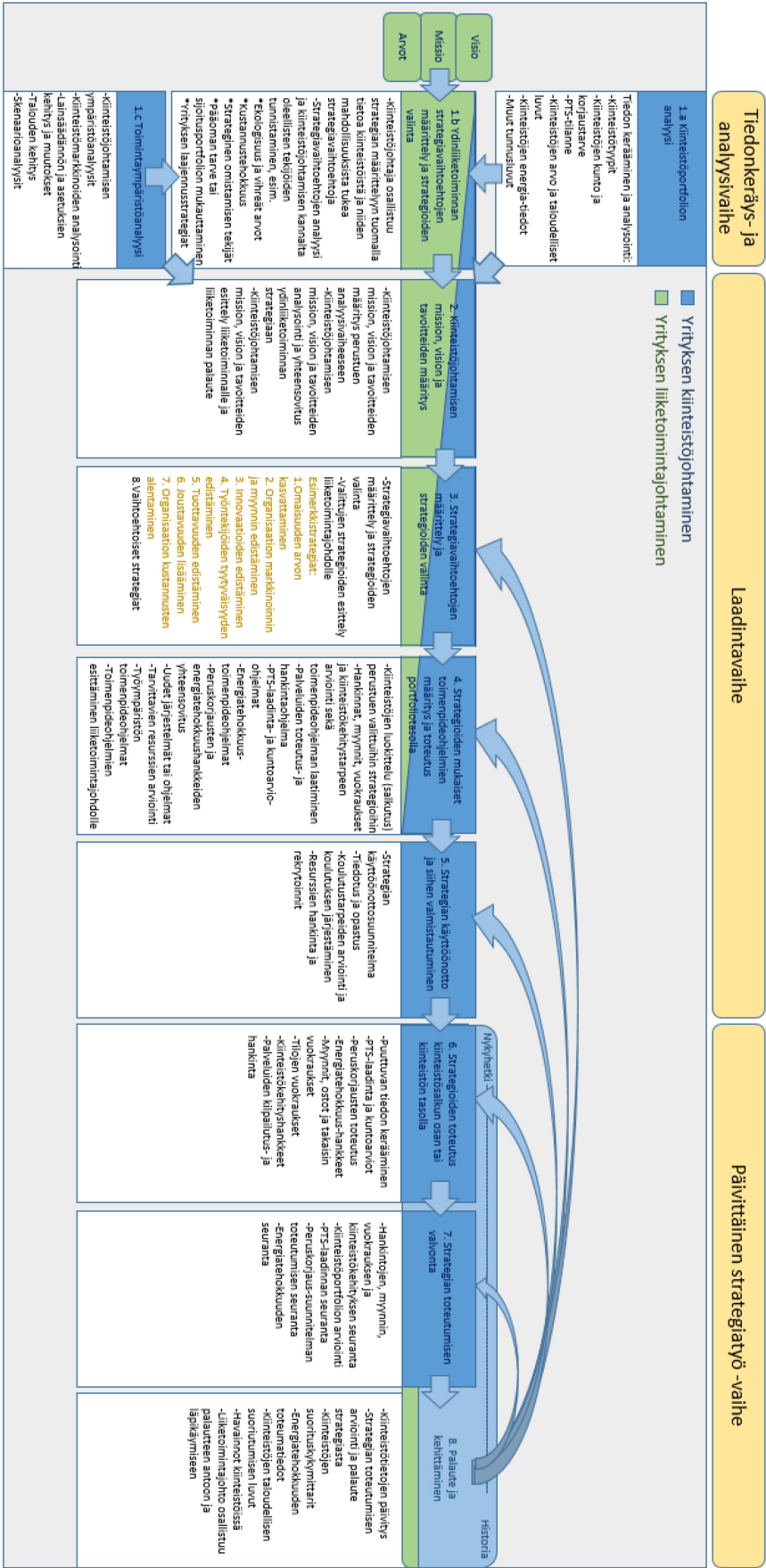
Liite 1. Yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessimalli tapaustutkimusta varten

Liite 2. Tapaustutkimuksen tuloksena korjattu yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessimalli

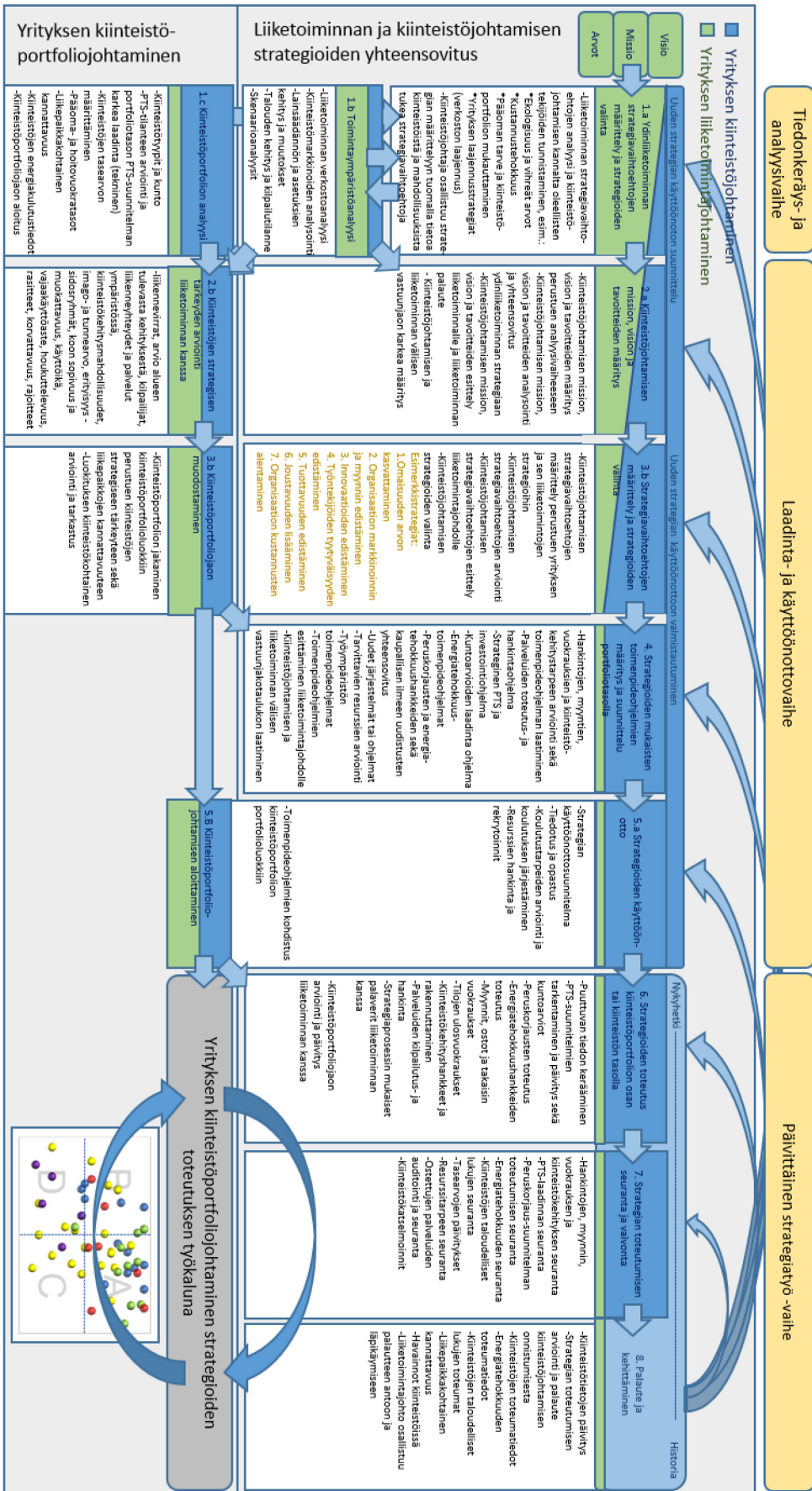
Liite 3. Tapaustutkimuksen taustakysymykset

Liite 4. Tapaustutkimuksen lisäkysymykset

Liite 1.



LIITE 2.



LIITE 3.

Diplomityön tapaustutkimus

Aika:

Paikka:

Tapaustutkimuksen kohde:

Osallistujat:

1. Tilaisuuden avaaminen ja tutkimuksen taustan esittely
2. Tapaustutkimuksen kohteen esittely
3. Tapaustutkimuksen kohteen strategiaproessin ja kiinteistöluokittelun läpikäyminen
 - a. Strategiaproessin ja kiinteistöportfoliojohtamisen lähtötilanne ja kulku
 - i. Mistä tuli aloite yrityksen kiinteistöjohtamisen strategiaproessille ja kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamiselle?
 - ii. Mitkä olivat motiivit prosessille?
 - iii. Oliko lähtötietoja tai vaatimuksia tai alussa määriteltyjä tavoitteita?
 - iv. Miten liiketoiminta oli mukana tai osallistui?
 - v. Mitä vaiheita strategiaprosessissa ja kiinteistöportfoliojohtamisen aloittamisessa oli?
 - b. Kiinteistöjohtamisen strategia
 - i. Mikä on tai oli kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöjen luokittelun strategia tai strategiat?
 - c. Kiinteistöjen jako portfolioluokkiin luokittelu
 - i. Millaisin perustein kiinteistöt luokiteltiin kiinteistöportfolioluokkiin?
 - ii. Millaisten kiinteistöjen kohdalla luokittelu oli helppoa? (esimerkki-kiinteistöjen kautta)
 - iii. Millaisten kiinteistöjen kohdalla luokittelu oli vaikeaa? (esimerkki-kiinteistöjen kautta)

Millaisiin toimenpiteisiin luokittelu johti yhden kiinteistön tai kiinteistösalkun osalta?

LIITE 4.

Diplomityön tapaustutkimus

Aika:

Paikka:

Tapaustutkimuksen kohde:

Osallistujat:

1. Tilaisuuden avaaminen ja tutkimuksen taustan esittely
2. Tapaustutkimuksen kohteen esittely
3. Tapaustutkimuksen kohteen strategiaprosessin ja kiinteistöluokittelun läpikäyminen
 - a. Kiinteistöportfolion analysointi
 - i. Mitä asioita kiinteistöihin liittyvästä tiedosta (tyypit, kunto ja korjaustarve, PTS:t, arvo, taloudelliset tunnusluvut, vuokralaiset, energiatehokkuus?) kerättiin ja analysoitiin?
 - ii. Mitä asioita kiinteistöportfoliosta käytiin läpi? Vaikuttivatko ne ja miten vaikuttivat tavoitteisiin? Esimerkiksi kiinteistöjen kunto tai PTS-tilanne?
 - b. Liiketoiminnan strategiatyö
 - i. Käytiinkö läpi liiketoiminnan strategiaa?
 - ii. Miten liiketoiminnan strategiat vaikuttavat kiinteistöjohtamisen strategiatyöhön? (Kiinteistöportfolion tai taseen muokkauksen tarve? Kustannustehokkuus? muut?)
 - iii. Annettiinko omistettujen kiinteistöjen määrälle tavoitteita tai rajoitteita aluksi? Kuinka paljon tai kuinka vähän omistetaan?
 - c. Toimintaympäristöanalyysi
 - i. Tehtiinkö jonkinlaista toimintaympäristöanalyysia? Kiinteistömarkkinat? Talouden kehitys? Skenaariot? Alueellinen kehitys osuuskaupan alueella? Keskukset, kaupungistuminen? Muutto-liike, työpaikat?
 - d. Kiinteistöjohtamisen tavoitteet
 - i. Määriteltiinkö kiinteistöjohtamiselle tavoitteita? Jos määriteltiin, niin kuka tavoitteet määritteli ja miten? Onko kiinteistöjohtamisella visiota tai missiota?
 - e. Kiinteistöjohtamisen strategiat
 - i. Määriteltiinkö kiinteistöjohtamiselle strategiaa tai strategioita? Jos määriteltiin, niin mitä ne olivat? Kuka määritteli kiinteistöjohtamisen strategiat? Ottiko liiketoiminta kantaa kiinteistöjohtamisen strategioihin?
 - ii. Mihin asioihin strategia ottaa kantaa? (Kiinteistöportfolion muokaus? Tilojen ja kiinteistöjen myynti ja hankinta? Kiinteistökehitys? Ylläpito? Energiatehokkuus? Kiinteistötietojärjestelmät? Resurssit? Palveluiden toteutus? Toimitilat ja tilantarve?)

- iii. Miten liiketoiminnan strategiat vaikuttivat kiinteistöjohtamisen strategian määrittelyssä? Vaikuttivatko strategisen omistamisen periaatteet strategian laadinnassa?
 - f. Toimenpiteet kiinteistöportfolio (kiinteistösalkun) tasolla
 - i. Millä perusteilla kiinteistöt luokiteltiin? Esimerkkejä? Mitä lähtökohtia luokittelulle oli?
 - ii. Mitä strategisia päätöksiä tehtiin kiinteistöportfolion tasolla? (Liittyen omistamiseen, kiinteistökehitys, ylläpitoon, energiatehokkuuteen, PTS-suunnittelu, peruskorjaukset, kustannukset)
 - iii. Miten kohteiden strateginen tärkeys vaikutti edellä mainittuihin asioihin portfoliotasolla?
 - g. Strategian käyttöönotto
 - i. Miten strategia otettiin käyttöön? Järjestettiinkö koulutusta? Oliko tarvetta rekrytoida? Kuka suunnitteli käyttöönoton?
 - h. Strategian toteutus
 - i. Millaisiin toimenpiteisiin strategian käytännössä johti? (Kiinteistötieto, PTS-laadinta ja kuntoarviot, Peruskorjausten toteutus, Energiatehokkuushankkeet, Myynnit, ostot ja takaisin vuokraukset, Tilojen vuokraukset, Kiinteistökehityshankkeet, Palveluiden kilpailutus- ja hankinta)
 - i. Strategian toteutuksen seuranta ja palaute
 - i. Mitä asioita ja miten strategian toteutumisen osalta seurattiin?
 - ii. Käytiinkö asioita jälkeenpäin läpi liiketoiminnan kanssa?
 - iii. Miten palautetta kerättiin?
 - iv. Mitä asioita mittaroitiin ja miten?
 - j. Yleiset
 - i. Mitä strategiaprosessin aikana opittiin?
 - ii. Miten strategiaprosessi etenee tästä?
 - iii. Miten SOK Kiinteistöohjaukset ohjeet ja työkalut palvelivat kiinteistöportfoliojaon tekemistä?
 - iv. Mihin on kiinnitettävä huomiota seuraavalla kerralla tai tulevaisuudessa?
 - v. Miten kiinteistöjohtamisen ja liiketoiminnan välistä suhdetta voitaisiin ja pitäisi kehittää?
 - vi. Mitä ominaispiirteitä kiinteistöjohtamisessa on kaupan alalla?
 - vii. Harjoitettaanko osuuskaupassanne kiinteistöliiketoimintaa ja miten siihen suhtaudutaan?
 - viii. Mitkä ovat kaupan alan erityispiirteet?
- 4. Strategiaprosessiehdotuksen esittely
 - a. Palaute prosessin vaiheista ja järjestyksestä
 - b. Palaute strategiaprosessin vaiheiden sisällöstä
- 5. Yhteenveto ja tilaisuuden päättäminen